

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO  
HUMANO EN LA EMPRESA INVERBIENES LTDA.**

**HARIN MURILLO POLO**

**MAYRA ALEJANDRA BRAVO MONROY**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2013**

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO  
HUMANO EN LA EMPRESA INVERBIENES LTDA.**

**HARIN MURILLO POLO**

**MAYRA ALEJANDRA BRAVO MONROY**

**ASESOR**

**ALVARO BARCO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2013**

## CONTENIDO

	Página
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos .....	14
1.4. JUSTIFICACION. ....	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1. MARCO TEORICO .....	16
2.1.1. Breve historia de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.1.2. Conceptos generales.....	19
2.1.3. Importancia de la administración del capital humano.....	20
2.1.4. Objetivo de la administración de Recursos Humanos.....	21
2.1.5. El proceso de integración de personal: Reclutamiento, entrevista, selección, vinculación, inducción, evaluación de desempeño, compensación, capacitación y desarrollo profesional, y desarrollo de personas .....	22
2.1.6. Reclutamiento .....	23
2.1.7. Entrevista.....	24
2.1.8. Selección de personal .....	24
2.1.9. Vinculación .....	26
2.1.10. Inducción .....	27
2.1.11. Evaluación de desempeño.....	29
2.1.12. Compensación .....	33
2.1.13. Capacitación y desarrollo profesional .....	35
2.1.14. Desarrollo de persona .....	37
2.1.15. El papel del departamento de Talento Humano.....	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	41
2.3. MARCO ESPACIAL.....	45
2.4. MARCO TEMPORAL.....	45

3.	DISEÑO METODOLOGICO .....	46
3.1.	TIPO DE INVESTIGACION .....	46
3.2.	METODO DE INVESTIGACION .....	46
3.3.	FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	47
3.3.1.	Fuentes primarias.....	47
3.3.2.	Fuentes secundarias.....	47
3.3.3.	Delimitación.....	47
3.3.4.	Técnicas de recolección de datos .....	48
3.4.	OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION.....	48
3.4.1.	Hipótesis .....	48
3.4.2.	Variables.....	49
3.4.3.	Presentación de la Información.....	50
4.	ANALISIS DE LA POBLACION.....	51
4.1.	INVERBIENES LTDA. ....	51
4.1.1.	Reseña histórica.....	51
4.1.2.	Visión.....	54
4.1.3.	Misión .....	54
4.1.4.	Políticas de Calidad .....	54
4.1.5.	Estructura Orgánica .....	55
4.2.	ANALISIS DE RESULTADOS.....	56
4.2.1.	Necesidades de la organización. ....	58
4.2.2.	Análisis de las evaluaciones de desempeño .....	61
4.2.3.	Análisis de los programas de capacitación .....	65
4.2.4.	Análisis y descripción de los cargos.....	68
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1.	CONCLUSIONES.....	72
5.2.	RECOMENDACIONES .....	73
6.	RESUMEN.....	76
7.	BIBLIOGRAFIA.....	79

## LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Estandarización .....	57
Tabla 2. Necesidades de la Organización.....	59
Tabla 3. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño .....	63
Tabla 4. Análisis de los programas de capacitación. ....	66
Tabla 5. Análisis y descripción de cargos .....	70
Tabla 6. Variables estudiadas.....	72

## LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Descripción de variables .....	57
Cuadro 2. Necesidades de Organización.....	60
Cuadro 3. Análisis de las evaluaciones de desempeño. ....	64
Cuadro 4. Análisis de los programas de capacitación .....	67
Cuadro 5. Análisis y descripción de cargos .....	71

## LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Necesidades de la Organización.....	59
Gráfica 2. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño.....	62
Gráfica 3. Análisis de los programas de capacitación. ....	66
Gráfica 4. Análisis y descripción de cargos .....	69

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Elementos del proceso de inducción.....	29
Figura 2. Principales factores que afectan el desempeño en el cargo.....	31
Figura 3. Enfoques de compensación de personas .....	34



## LISTA DE ANEXOS

	Página
anexo 1. Encuesta .....	81
Anexo 2. Tabulacion .....	83
Anexo 3. Formato De Evaluacion De Desempeño .....	85
Anexo 4. Caracterizacion De Procesos .....	86
Anexo 5. Evaluacion Del Periodo De Entrenamiento .....	87
Anexo 6. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Jefe De Cuentas.....	89
Anexo 7. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Jefe De Cartera .....	92
Anexo 8. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Tesorera.....	95
Anexo 9. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Asesora De Ventas .....	98
Anexo 10. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Asesora De Arriendo .....	101
Anexo 11. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Asistente De Ventas .....	104
Anexo 12. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Asistente De Arriendo.....	107
Anexo 13. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Secretaria De Gerencia.....	110
Anexo 14. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Mensajero De Tesoreria.....	113
Anexo 15. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Secretaria De Recepcion .....	116
Anexo 16. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Jefe De Archivo .....	119
Anexo 17. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Gerente Comercial.....	121
Anexo 18. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Contador .....	124
Anexo 19. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Jefe De Mantenimiento .....	127
Anexo 20. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Mensajero Comercial Tecnico .....	130
Anexo 21. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Mensajero Comercial.....	133
Anexo 22. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Coordinadora De Talento Humano .....	136
Anexo 23. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Gerente Administrativo.....	139
Anexo 24. Formato De Perfil Y Descripcion Del Cargo Gerente General.....	142

## INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un mundo cada vez más competitivo, esto las motiva a la búsqueda de volverse más flexibles, y adquirir la habilidad de adaptación a los cambios del entorno en el que se desempeñan, es por ello que las empresas deben estar alerta a responder eficazmente a estos elementos para poder ser competitivas.

Los ajustes o adaptaciones de la organización deben realizarse en aspectos como la cultura, estructuras y estrategias; y, en las personas que la conforman. Dentro de estos cambios la Administración de Recursos Humanos juega un papel importante en este desarrollo, al mismo tiempo que involucra varios elementos que al modificarse, adaptarse u organizarse de cierta forma, es decir, de manera estratégica, permitan a la empresa u organización encontrar aquellos cambios que le permitan avanzar.

En este sentido, este trabajo titulado **DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA INVERBIENES LTDA.**, busca ser una herramienta que permita, tanto a la organización en estudio, como futuras investigaciones, contar con las pautas necesarias, para el buen funcionamiento y desarrollo de esta importante área para la organización, y de esta forma, brindar a los empleados la preparación y la formación profesional que les permita cumplir con las exigencias del mercado laboral y así, poder asumir las responsabilidades y funciones de los diferentes cargos.

El propósito principal de este trabajo, es lograr que mediante los resultados obtenidos en esta investigación y resaltando la importancia del departamento de recursos humanos, la empresa Inverbienes Ltda., implemente y acoja la propuesta de desarrollar esta área en la organización.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el nuevo panorama competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial, ofrece tanto oportunidades de crecimiento y desarrollo basado en los avances tecnológicos, científicos y de sistema de información, de comercialización y organización, cómo representa a su vez una amenaza si no se cuenta con todos los recursos necesarios para subsistir en el mercado; esto, partiendo del hecho de que no solo basta con tener tecnología de punta o sistema de producción y distribución apropiado, sino que también se debe contar con todo el potencial que nos puede brindar el activo más importante de la empresa: **“Talento Humano”**

En la ciudad de Cartagena se observa que en muchas de las empresas del sector servicio se hace cada vez más necesario, tanto para sus empleados como para las personas que aspiran a ocupar cargos en las mismas, tener la preparación y la formación profesional que les permita cumplir con las exigencias del mercado laboral y así poder asumir las responsabilidades y funciones de los diferentes cargos<sup>1</sup>. Lo anterior, no solo es debido a que dichas organizaciones quieren contar con el personal cuyo perfil cumpla con los requerimiento para el cumplimiento a cabalidad de todas sus metas y objetivos trazados, si no que a su vez se identifique con las mismas, se comprometan y sean colaboradores permanentes en la búsqueda e implementación de nuevas ideas, estrategias, productos, etc., en pro de una organización efectiva, la innovación, desarrollo y liderazgo.

De igual forma se observa que el talento humano de las empresas necesitan también el apoyo de las organizaciones para satisfacer sus necesidades de formación integral y educación continuada en búsqueda de mayor estabilidad

---

<sup>1</sup>A Tiempo Ltda. Suministro de personal

laboral y/o profesional, mejor calidad de vida, estatus social, entre otras, y que caso de algunos subsectores del sector servicio es posible que el logro de estas aspiraciones sea relativo dependiendo de la existencia de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional adecuados, o quizá, sea por la apatía de los empleados para asumir retos y asumir cambios en su vida profesional, etc.

La probabilidad de que al interior de nuestras empresas y en especial las del sector servicios, no se estén llevando a cabo adecuados programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de su fuerza laboral, puede ser la causa de la deficiencia de las mismas para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que a su vez se convierte en un gran obstáculo para optimizar el grado de aporte estratégico de los empleados hacia la organización, lo cual, por su puesto puede traducirse en la insatisfacción de sus clientes frente al servicio recibido (mala atención, tramitología excesiva, servicios de mala calidad, demora en los tiempos de respuesta, etc.).

Infortunadamente esta es una situación que se presenta y que se refleja en los reclamos de los usuarios de los servicios prestados por las diferentes empresas del sector servicios de la ciudad, y en este caso en particular de la empresa Inverbienes Ltda. Dichas circunstancias pueden ocasionar diversas situaciones contraproducentes a los intereses propios de la empresa, sus colaboradores, clientes y su entorno en general; en el evento de pueden presentarse incrementos sustanciales en dichos reclamos que conlleven a un malestar generalizado de los trabajadores y/o de los usuarios en igual o mayor grado, asíéndole desaprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa respecto al potencial de su talento humano y, en el peor de los casos, llevar a la empresa al fracaso, producto de la fuerte competencia ejercida por otras organizaciones del mismo sector que si están obteniendo buenos resultados a partir de un aporte mutuo entre esta y sus trabajadores.

Frente a esta situación se hace conveniente y necesaria, por parte de esta entidad, la estructuración e implementación del departamento de recurso humano para el desarrollo profesional de sus empleados en lo referente a los requerimientos y exigencias de los cargos, a la necesidad de cambios acorde

con la evolución del entorno, a las oportunidades de crecimiento profesional de los empleados y el grado actual de disposición de ellos mismos, el cual podría estar siendo subvalorados frente a los objetivos corporativos trazados.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la estructura del departamento de recurso humano más adecuada para la empresa Inverbienes Ltda., que le permita una gestión eficiente del talento humano, para un desarrollo permanente?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Proponer una estructura del departamento de recurso humano de la empresa Inverbienes Ltda., que permita una gestión eficiente del talento humano.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar las evaluaciones de desempeño, que permitan determinar, si el personal está calificado para las actividades que desarrolla dentro de la empresa Inverbienes Ltda.
- Elaborar los análisis de cargos, para construir el manual de funciones de las distintas áreas funcionales que se ejecutan dentro de la organización.
- Evaluar los programas de capacitación desarrollados en la organización para promover el mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Determinar las necesidades de la organización que justifiquen la creación del departamento de recursos humanos.
- Presentar la estructura orgánica del departamento de recurso humano de la empresa Inverbienes Ltda.

#### **1.4. JUSTIFICACION.**

Destacar la importancia y el impacto que tiene el área de recursos humanos dentro de la organización ya que éste optimiza la productividad mediante los procesos de: selección de personal, desarrollo del talento humano, compensación, prestaciones, seguridad social, salud y las relaciones interpersonales de los empleados.

Contribuye a promover el desempeño eficiente del personal en las distintas áreas funcionales de la organización, ya que se establece cuáles son las funciones y perfiles de los distintos cargos que se ejecutan en el ente económico, alcanzando de manera eficaz, las metas establecidas por la empresa; también ayuda a conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable.

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, además, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos en sus funciones.

Podemos destacar como las funciones más importantes del departamento de recurso humano, la de capacitar y desarrollar programas, cursos, y toda actividad que vaya en aumento del mejoramiento de los conocimientos del personal, ayuda psicológica de sus empleados en aras de mantener la armonía, y además, buscar solución a los problemas que se desaten entre estos.

De esta forma podríamos afirmar, que serían muchos, los beneficios que obtendría la empresa Inverbienes Ltda., al implementar adecuadamente esta importante área para la organización; ya que complementa el recurso humano, con el proceso productivo de la compañía, haciendo que este último sea más eficaz, como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.

Es por ello que se puede afirmar y resaltar la importancia del departamento de recursos humano, no solo para la empresa Inverbienes Ltda., en particular, sino que además, puede destacarse esta investigación, como marco de referencia de otros estudios relacionado con este tema, por que proporcionará detalladamente las pautas necesarias para la adecuada estructuración del área en estudio, haciéndola una herramienta practica e importante para la academia.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEORICO**

#### **2.1.1. Breve historia de la Administración de Recursos Humanos**

De 1924 a 1932 se realizó una serie de estudios en el taller Hawthorne de la western Electric Company.<sup>2</sup> Esta investigación hoy se conoce como estudios de Hawthorne, comenzó como un intento para averiguar cuál era el efecto de ciertas características del lugar de trabajo en la fatiga y el desempeño de las trabajadoras; en particular se estudiaron las variaciones de la iluminación. El resultado dio resultados inesperados los investigadores descubrieron que sin importar si aumentaban o disminuían la iluminación, la productividad aumentaba en sendos casos. Los investigadores sorprendidos por los resultados solicitaron a Elton Mayo, psicólogo de Harvard, que los ayudara a comprenderlos. Mayo propuso otra serie de experimentos, conocidos como las pruebas del montaje de relés, diseñados para investigar los efectos de otros aspectos del contexto laboral sobre el desempeño, como el efecto de la cantidad y duración de los descansos y turnos de trabajo sobre la fatiga y la monotonía.<sup>3</sup> La meta era elevar la productividad.

---

<sup>2</sup>MAYO, Elton, "The Human Problem of Industrial Civilization", Nueva York, Macmillan, (1933)

<sup>3</sup> ORGAN, D., "Review of Management and the Worker, por F.J. Roethlisberger y W.J. Dixon" Academy of Management Review 13, (1986)



En un estudio con duración de dos años con un grupo pequeño de trabajadoras, los investigadores volvieron a observar que la productividad aumentaba con el tiempo pero que estos efectos no podían atribuirse a los efectos del cambio en el lugar de trabajo. Poco a poco los investigadores descubrieron que en cierta medida los resultados estaban influidos porque los mismos investigadores se habían convertido en parte del experimento.

Después se observó que muchos otros factores influyen también en el comportamiento laboral y no quedaba claro qué influía en realidad en las trabajadoras de Hawthorne. Sin embargo, este fenómeno, conocido como efecto Hawthorne, parece indicar que las actitudes de los trabajadores hacia sus jefes afectaban su desempeño. En particular el resultado significativo fue que la conducta de cada supervisor o su liderazgo, afectan el desempeño. Si se pudiera capacitar a los supervisores para que su conducta incitara la cooperación de los subordinados, quizás la productividad aumentaría. De esta idea surgió el movimiento de las relaciones humanas, que propone educar el comportamiento de los supervisores para dirigir a sus subordinados en formas que estimulen su cooperación y acrecienten su productividad.

Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de los administradores y trabajadores en el empleo es tan importante para medir el desempeño, como los aspectos técnicos de la tarea. Los administradores deben comprender el funcionamiento de la organización informal, el sistema de reglas y conductas que surge cuando un grupo trata de dirigir o cambiar el comportamiento de una organización

En los estudios de Hawthorne se demostró la importancia de comprender el efecto en el desempeño de los sentimientos, ideas y conductas de los trabajadores y los administradores. Cada vez se hizo más claro a los investigadores que el comportamiento en las organizaciones es un proceso complejo y crucial para aumentar el desempeño.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>CAREY, A, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", American Sociological Review 33; (1967)

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerado como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de *Relaciones Industriales* y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se llamó *Administración de Personal*. Ya no se trataba sólo de mediar desavenencias y de aminorar conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como recursos fundamentales para el éxito de la organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de *Administración de Recursos Humanos*, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas partir de las necesidades de la organización. A pesar que la Administración de Recursos Humanos abarcaba todos los procesos de la administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la

organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivo y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotado de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de Administración de Personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.<sup>5</sup>

### **2.1.2. Conceptos generales**

Una de las funciones básicas de cualquier organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de las empresas. De nada sirve enormes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos. La administración del capital humano, también ha sido denominada como administración de recursos humanos, administración del personal o del factor humano, de hecho los términos son sinónimos. Se ha cuestionado la utilización del vocablo recursos humanos debido a que diversos autores opinan que el personal no puede ser considerado como un “recurso” de la organización ya que no es un objeto. Existe mucha similitud entre los términos de administración de recursos humanos y administración del capital humano, la diferencia básica radica en

---

<sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones”, octava edición, Mc Graw Hill, México 2007, Pág. 1.

que la gestión del capital humano es uno de los enfoques más actuales de la administración siendo una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros.<sup>6</sup>

### **2.1.3. Importancia de la administración del capital humano**

El factor humano posee características como: inteligencia, valores, competencia, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es transcendental para la existencia de cualquier organización.

La administración del capital humano es de gran importancia, alguno de sus beneficios son:

- Incremento de la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos los recursos y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para determinar: que hacer, como, donde, cuando, por qué y con quien, es decir para dar respuestas a las 6 preguntas básicas de la administración.

Los seres humanos son transcendentales para la existencia de cualquier grupo social. El hombre es el factor primordial en el avance de la sociedad; de su

---

<sup>6</sup>MÜNCH, Lourdes, "Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización", Trillas, México 2005, Pág. 13.

habilidad, destreza, inteligencia y conocimientos depende del buen funcionamiento de las organizaciones de ahí la gran importancia de la administración de capital humano, cuya finalidades fundamentales son:

- Lograr una planta estable de trabajo.
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Mejorar el clima y comunicación organizacional.
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfechos y comprometido con la organización.<sup>7</sup>

#### **2.1.4. Objetivo de la administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que lleva a las personas a desear permanecer en la organización.

Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad debida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

---

<sup>7</sup>Ibíd., Pág. 15-16.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas<sup>8</sup>

#### **2.1.5. El proceso de integración de personal: Reclutamiento, entrevista, selección, vinculación, inducción, evaluación de desempeño, compensación, capacitación y desarrollo profesional, y desarrollo de personas**

La integración es el proceso a través del cual se convoca, elige e introducen a las personas más adecuadas de acuerdo a los requerimientos de la organización.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones", octava edición, Mc Graw Hill, México 2007, Pág. 122

<sup>9</sup>MÜNCH, Lourdes, "Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización", Trillas, México 2005, Pág. 37

### 2.1.6. Reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe traer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficientes de personas que son necesarias para consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos para de que ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.<sup>10</sup>

Las actividades básicas que se realizan en el proceso de reclutamiento son:<sup>11</sup>

- Investigar y analizar el mercado de personal.
- Aplicar técnicas de reclutamiento y elegir las fuentes más idóneas.
- Otorgar prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.
- Orientar el reclutamiento hacia los criterios de selección, estándares de calidad y competencias establecidas.
- Estudiar el análisis del puesto solicitado así como las competencias para elegir las fuentes de reclutamiento más adecuadas.

---

<sup>10</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones", octava edición, Mc Graw Hill, México 2007, Pág. 149-150

<sup>11</sup>MÜNCH, Lourdes, "Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización", Trillas, México 2005, Pág. 39.

### **2.1.7. Entrevista**

La entrevista es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de la empresa, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro lado, el entrevistado o candidato. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base en estas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos. Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.<sup>12</sup>

### **2.1.8. Selección de personal**

La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realizan una evaluación de las características y aptitudes de los

---

<sup>12</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág. 119



candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo<sup>13</sup>

Una de las principales maneras como las organizaciones se construye a sí mismas y crecen, es mediante el proceso de selección de personal. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa. El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario el conocer el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Para cualquier profesional ya sea que esté en formación, que esté en proceso de vincularse a trabajar en alguna empresa, que tenga su propia empresa o que esté en proceso de vincular nuevas personas en la empresa en la que se encuentra; es importante conocer algunos aspectos de la selección de personal. Por lo general estos procesos son llevados a cabo por personal especializado en el tema, pero los profesionales de todas las áreas se ven involucrados en algún momento del proceso.<sup>14</sup>

Siguiendo a Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.

Para efectuar un proceso científico de personal deben efectuarse las siguientes etapas:<sup>15</sup>

1. Recepción preliminar de candidatos. Revisión de documentación y que el candidato reúne los requisitos básicos.

---

<sup>13</sup>Ibíd., Pág. 42

<sup>14</sup>Universidad de Antioquia, “La Selección de personal”, [Consultado 20 de Marzo de 2012]. Disponible en internet, [http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel\\_personal.html](http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html)

<sup>15</sup>MÚNCH, Lourdes, “ Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización”, Trillas, México 2005, Pág. 43

2. Elaboración de solicitud de empleo. Se usa para conocer los datos del solicitante y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.
3. Entrevista inicial. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Entrevista previa se utiliza para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable para el puesto es el candidato.
4. Aplicación de pruebas de conocimientos. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes, y competencias de los candidatos.
5. Entrevista profunda. Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos a cerca de las competencias del candidato.
6. Aplicación de pruebas sicométricas y de personalidad.
7. Entrevista de selección. La realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
8. Encuesta socioeconómica. Consiste en la investigación de antecedentes y verificación de referentes, se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
9. Examen médico. Es importante contar con la información sobre el estado de salud físico del empleado; para eso recurre a clínicas o a consultorios médicos.
10. Contratación. Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores se realiza la entrevista de contratación en la que se le informa su aceptación y las condiciones de trabajo y del puesto.

#### **2.1.9. Vinculación**

A través de los años se ha impuesto la necesidad de realizar de una forma sistemática la ocupación de un puesto de trabajo. La razón está bien clara, en el pasado no se le ha dado la importancia que merece a este proceso,

cubriendo puestos a tuestas y a ciegas, y los resultados eran personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallas o “accidentes” en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima de trabajo, poca satisfacción laboral, etc., que incidían negativamente en la productividad.

Actualmente se le da más importancia a este proceso, ya que ha quedado patente su utilidad y sus “éxitos” y cómo éstos se han traducido en mejoras para la producción.<sup>16</sup>

Una vez que se han aprobado todas las etapas anteriores se procede a efectuar la contratación del personal que puede ser: por nomina, eventual, de planta o por honorarios.

En el momento de la contratación es muy importante dar a conocer al nuevo empleado las condiciones generales de su trabajo; prestaciones, sueldo, periodos de prueba, reglas generales de la empresa, con la finalidad de evitar malentendidos. La descripción y requerimientos del puesto deben ser explicados ampliamente en el proceso de inducción.<sup>17</sup>

#### **2.1.10. Inducción**

La inducción, también conocida como introducción, es la preparación que recibe el empleado antes de asumir la responsabilidad de un puesto, comprende información tanto de la empresa como de las actividades propias del puesto.

La inducción implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo, un programa de inducción debe abarcar los siguientes aspectos.

- Bienvenida a la empresa. Curso de inducción acerca de los valores, filosofía de la organización, reforzado con información como, manuales,

---

<sup>16</sup> NEBOT López M<sup>a</sup> José, “La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y mandos de la Empresa”, Fundación Confemtar, Madrid 1999, Pág. 15.

<sup>17</sup> MÜNCH, Lourdes, “Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización”, Trillas, México 2005, Pág. 51

reglamentos e instructivos, videos que expliquen la historia de la empresa, antecedentes, giro, prestaciones, misión, productos, clientes, etc. Esto puede realizarse con medios audiovisuales.

- Recorrido por la empresa, sus instalaciones y el lugar de trabajo.
- Una presentación con más detalle, mediante folletos o reglamentos de las políticas, servicios y prestaciones.
- Manual del puesto.
- Curso de capacitación en el puesto
- Bienvenida y presentación con los compañeros de trabajo y el jefe inmediato.

Un buen programa de inducción proporciona información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente; a la vez promueve el desarrollo de personal y su compromiso hacia la empresa.

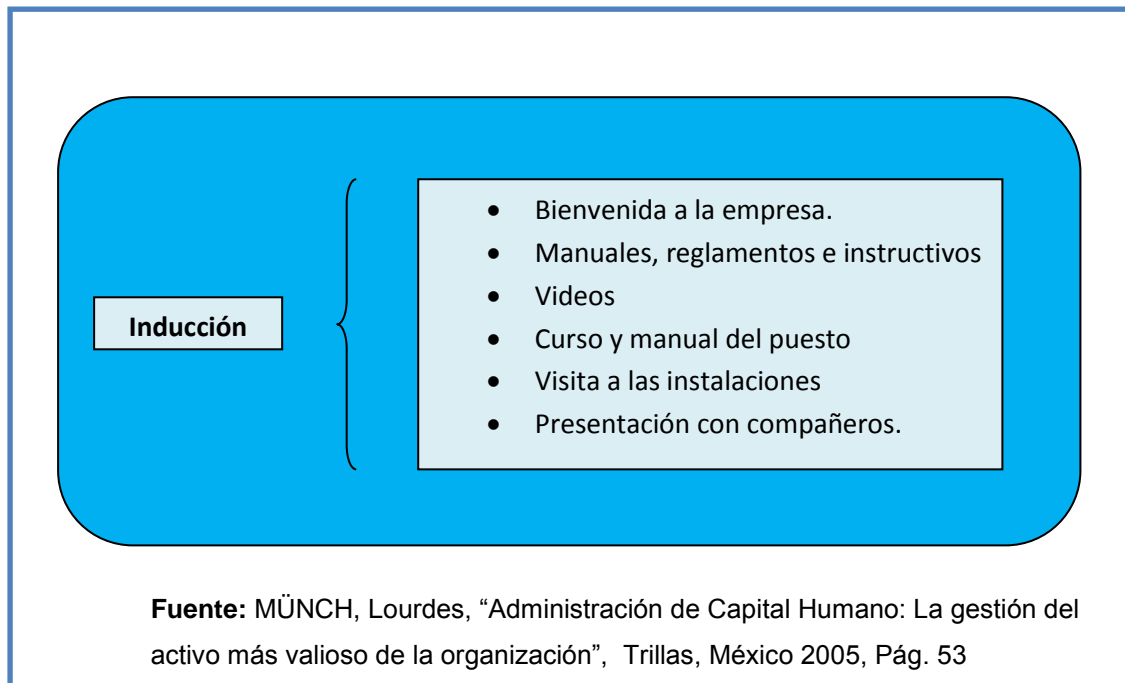
La labor de inducción debe ser realizada no sólo por el área de personal, sino por el área donde trabajará el nuevo empleado. Muchas veces un programa de inducción es arruinado por los jefes, quienes debido a una sobrecarga de trabajo no reciben cordialmente ni informan adecuadamente al personal del nuevo ingreso. Para que un nuevo empleado desarrolle sus potencialidades, requiere de un ambiente de confianza que se propicia a través de: la cordialidad, atención, cortesía y respeto.

Un método sencillo y económico, para introducir al personal nuevo de ingreso, es el llamado método del “acompañante”, que puede ser otra persona que desempeñe un puesto similar en la misma área y que lo presente e introduzca en su nuevo puesto. Esta función también puede ser desempeñada por el área de personal o por el jefe inmediato.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Ibíd., Pág. 52-53

**Figura 1 Elementos del proceso de inducción**



### 2.1.11. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño<sup>19</sup> es la identificación, medición, y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.<sup>20</sup>

<sup>19</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág.198-200.

<sup>20</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin y Robert L. Cardy. “Managing Human Resources”, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995. Pág. 256.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño.<sup>21</sup>

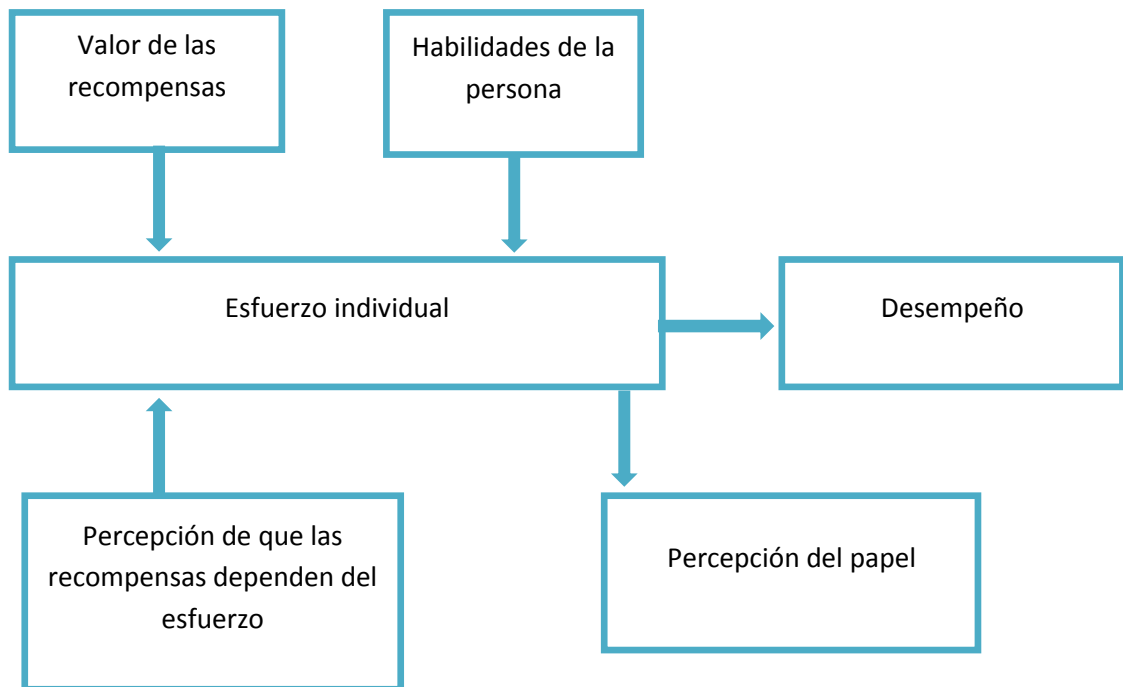
1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar el desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo- beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la personas y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan, como se muestra en la figura 2.

---

<sup>21</sup> George T. Milkovichy John W. Boudreau, Op. Cit. Pág. 166

**Figura 2. Principales factores que afectan el desempeño en el cargo**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág. 199.

### Por qué se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:<sup>22</sup>

1. Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

<sup>22</sup> Douglas McGregor. “An Uneasy Look at Performance Appraisal”. Harvard Business Review, sep-oct de 1992. Pág. 133-134

2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener las siguientes líneas básicas:<sup>23</sup>

1. La evaluación no debe evaluar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.

2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia

---

<sup>23</sup> HAROLD, Koonstz, "Making Managerial Appraisal Effective", California Management Review, 15, invierno de 1972, Pág. 45-46



### **2.1.12. Compensación**

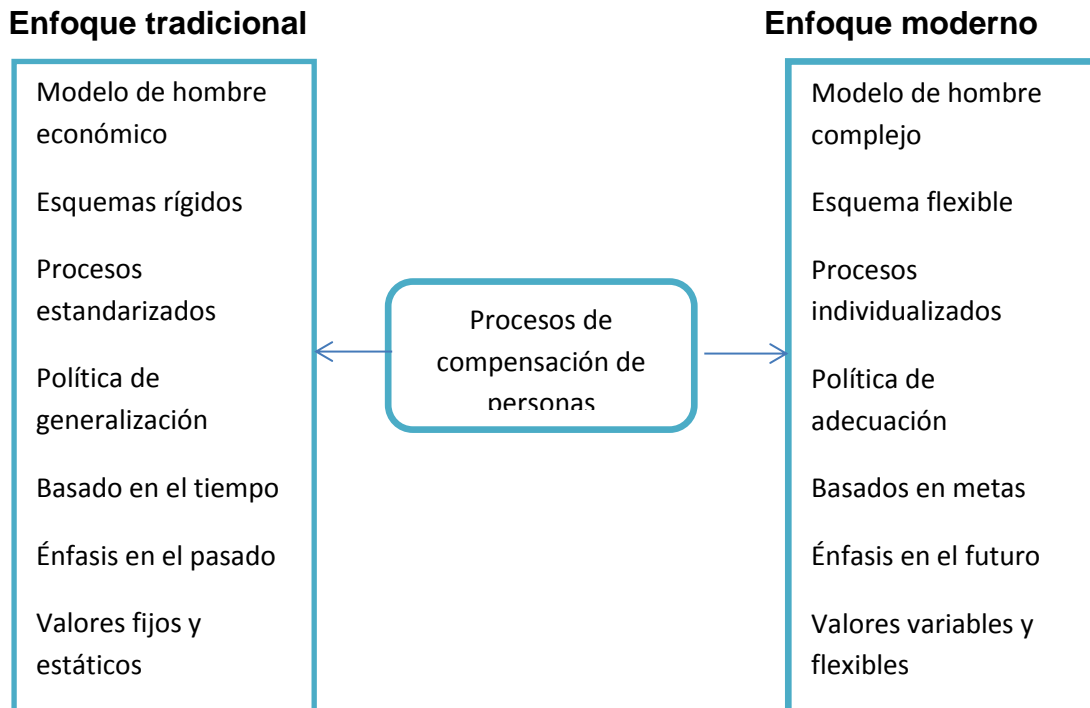
Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones.

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

En esta parte, será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensas desarrollados por las organizaciones, y se notará que la variabilidad es enorme. Algunas organizaciones todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y obsoletos, mientras otras recurren a procesos flexibles, más avanzados y sofisticados para incentivar a las personas que trabajan en ellas.

La figura 3 muestra las dos posiciones: el enfoque tradicional y el enfoque moderno en los procesos de compensación de personas.

**Figura 3. Enfoques de compensación de personas**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág.227

El enfoque tradicional destaca en el modelo homo economicus: las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables, atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño la remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleados en valores fijos y estáticos.

En el enfoque moderno predomina el modelo de hombre complejo: las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salarios, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, etc. Aquí, la remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La

remuneración se basa en metas y resultados que deben alcanzar las personas, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles.

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y la rentabilidad de la organización. Sin embargo, por otro lado, la compensación afecta los costos laborales; por esta razón, es importante comprender los aspectos básicos del diseño y de la administración del sistema de compensaciones<sup>24</sup>.

### **2.1.13. Capacitación y desarrollo profesional**

Goldstein <sup>25</sup> definió los procesos de capacitación como la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría en el desempeño del trabajo.

La capacitación y el desarrollo profesional son procesos para mejorar las competencias de los empleados, pero a lo largo del tiempo se han enfocado de maneras diferentes.

Anteriormente el término desarrollo profesional se reservaba para las competencias del personal a nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba para las mejoras de las habilidades en los procesos de cargos inferiores en la jerarquía organizacional; es decir, se desarrollaba profesionalmente a los ejecutivos y se capacitaba a los operarios.

Hoy en día existe una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados en todos los niveles de la organización y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de las mismas. Vale la pena destacar que las empresas no capacitan a sus empleados por el puro

---

<sup>24</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág.226-227

<sup>25</sup>MUCHINSKY M. Paul, "Psicología aplicada al trabajo", Sexta Edición, México 2000, pág. 171 – 174

placer de hacerlo; más bien, lo hacen porque los empleados representan una ventaja competitiva que puede aumentar la productividad organizacional cuando se gestiona con inteligencia.

Pero, ¿Qué es desarrollo profesional?, tal como lo define Urdaneta<sup>26</sup>, es el proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actuación y optimización de sus posibilidades latentes. Cada individuo tiene una serie de metas que persigue de forma consciente o inconsciente y obtenerlas representará logro para su propio autodesarrollo.

El mismo autor continúa afirmando que la organización debe propiciar un clima general que ayude al individuo, en lo posible, a aislarse de las fuerzas sociales que lo condicionan y limitan en sus propósitos (Pág. 8). Todo plan de desarrollo de personal debe ser valorado y enmarcado dentro de rigurosas prioridades, que estén acordes con el crecimiento de la organización, sin crear falsas expectativas que pueden desmotivar al trabajador, puesto que una capacitación indiscriminada presiona a este para que se desmotive y abandone la empresa o que se resigne a quedarse en el puesto de trabajo con un amargo sentimiento de frustración (Pág.15).

Para los programas de desarrollo de personal constituye un reto permanente, la dificultad de no poder hacer perfectamente congruentes las necesidades de desarrollo del hombre con el desarrollo que le brinda la ocupación donde labora en una organización determinada<sup>27</sup>.

Es importante mencionar que el ambiente previo a la capacitación es un factor fundamental dentro de esta, ya que las acciones directivas pueden influir en la motivación de los empleados con respecto a la misma. Entre los factores que definen el ambiente previo a la capacitación se encuentra la energía del entrenador y el hecho de que los empleados puedan participar en la elección del área en que desean capacitarse.

---

<sup>26</sup>URDANETA Ballén, Orlando. " Como hacer desarrollo de personal en la empresas", Tercera Edición Legis 1990, Pág. 7

<sup>27</sup> MERLANO A, "Administración del desarrollo del personal, VIII congreso nacional de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos", Cali, 1974.

La dinámica de las organizaciones está en un momento de cambio, pasando de la dimensión local a la global. La transformación empresarial exige un nuevo papel de la gestión humana, para vincularla a la estrategia del negocio e integrarla con las competencias empresariales. El reto es lograr desde el recurso humano la ventaja comparativa sostenible, que permita crear indicadores de gestión para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En cuanto el deber que tiene el empleador de suministrar capacitación y desarrollo, la Constitución Política de Colombia enuncia: Art. 54<sup>28</sup>. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

#### **2.1.14. Desarrollo de persona**

Los procesos de desarrollo de persona se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín educere) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Todo el modelo de información, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano, la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no solo es darle información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destreza, y se tornen más eficiente en lo que hacen, sino darle la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifican sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: Formar es mucho más que

---

<sup>28</sup> Constitución Política de Colombia (1991)

informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. En la actualidad, las organizaciones se están percatando de esto.

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de persona y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de persona, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual (entrenar solo cuando surge alguna oportunidad o necesidad) de un esquema aleatorio (a las personas se les escoge al azar) que mantiene una actitud reactiva (solo cuando existe un problema o necesidad) y una visión a corto plazo (teniendo en cuenta únicamente el problema inmediato), basado en la imposición (las personas no se consultan). Este modelo se aplica en situaciones de estabilidad (nada cambia) y conservación (mantener el statu quo), para buscar lo permanente y definitivo.

Por otra parte, los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando sigue un modelo planteado (entrenar como parte de una cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con gran rapidez hacia el enfoque moderno.

El entrenamiento tiene mucho que ver con el conocimiento. En la era de la información, el conocimiento es el recurso más importante. Si el conocimiento es fundamental, la productividad de conocimiento constituye la clave del

desarrollo. Peter Drucker afirma que volver productivo el conocimiento no es tan solo una responsabilidad gerencial, sino un desafío organizacional que requiere la aplicación competente del conocimiento al conocimiento. Éste es bueno cuando es útil, en otras palabras, solo será productivo si se aplica para crear una diferencia sensible: producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riquezas. En un mundo informatizado en que todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas capaces de acceder a ella, interpretarla y transformarla con rapidez, y antes que otros, en un nuevo producto, servicio, aplicación u oportunidad.<sup>29</sup>

#### **2.1.15. El papel del departamento de Talento Humano**

En las últimas décadas, la división de recursos humanos pasó de ser un ente operativo con funciones solo de administración de nómina y desarrollo de actividades de bienestar empresarial a generar un nuevo papel que apoya mano a mano las decisiones sobre el norte del negocio y los virajes que debe dar. "Las empresas deben replantear la forma de contratar trabajo y establecer verdaderas relaciones de negocio dentro de la empresa: es necesario, pues, preparar las estructuras para que respondan a un concepto de resultados y no solamente de tareas o actividades", afirma Rodolfo González Gatica, socio director de consultoría para Latinoamérica de Cima Consulting.

Para ser exitoso, el nuevo papel de los departamentos de gestión humana debe incursionar en acciones estratégicas que le aporten y den valor agregado al desempeño empresarial, como la alineación de gestión humana con la estrategia, la ruptura del paradigma tecnológico en la transformación organizacional —no es un problema de tecnología; es humano y cultural—, énfasis en compromiso y desarrollo de directivos, organización por procesos y modelos de gestión humana, la aceptación de que las empresas se fundamentan en decisiones debidamente argumentadas, la construcción de un

---

<sup>29</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", primera edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Bogotá DC, Colombia 2002, Pág. 302-303

tejido cultural, y la búsqueda de la credibilidad de gestión humana por parte de directivos y trabajadores.

La evidencia es clara. Los resultados exigen una gerencia de gestión humana basada en altos niveles de direccionamiento estratégico, con conocimiento del negocio y que comprenda las diferentes áreas funcionales para reconocer sus necesidades organizacionales y culturales, logrando dar un portafolio de servicios coherentes con el negocio, con los clientes y con la satisfacción del personal. "Recursos Humanos no solo tiene que saber lo que pasa en su área, sino lo que sucede en toda la empresa. Debe estar atento a los negocios en que podría ingresar, cuáles son sus recursos, cómo piensan competir y lo más importante es saber comunicar sus ideas a sus partes por medio de métricas y analíticas de Recursos Humanos para fundamentar su respuesta con datos", afirma Milton Perkins, director regional de Societyfor Human Resource Management, SHRM.

Cuando una organización ha realizado su planteamiento estratégico, arroja unos resultados claros que son los recursos, capacidades y habilidades requeridas por el negocio para continuar en el mercado. Este es el momento de definir lo que se necesita en términos de las competencias específicas de las personas que se contratan, para que sean afines con los requerimientos de la empresa y con las expectativas de las personas, que le van a generar valor al negocio.

La mayoría de las empresas cometen el error de hacer selección de personal sin identificar lo que realmente necesitan para esas funciones y en otras ocasiones contratan gente muy competente, pero las condiciones de juego en el desempeño del cargo se van distorsionando con el tiempo. Por ello, los directivos deben ser claros al momento de la contratación para no generar frustraciones y bajo desempeño organizacional. "Primero, hay que saber qué conocimiento es necesario para hacer un determinado trabajo, así que se debe saber cómo es el trabajo, qué conocimientos se necesitan para hacerlo y para encontrar eso se deben hacer buenas entrevistas que incluyan ejercicios que demuestren esas habilidades", sostiene Nancy Magsig, fundadora de



Performance Innovation, firma de consultoría especializada en desarrollo organizacional.

Las exigencias son altas y los retos deben estar encaminados a crear una relación de negocios que sustituya la relación laboral para establecer un nuevo pacto de productividad gana - gana entre las partes. El reto está planteado y los directivos deben estar conscientes de los cambios en el estilo de trabajo para ser más competitivos y sobrevivir en el nuevo pacto de productividad.<sup>30</sup>

Ahora tomando como marco el plano mismo de las empresas Francesc<sup>31</sup> afirma que las empresas reúnen a personas que pertenecen a diferentes grupos sociales; por tanto, si ésta deliberadamente o por omisión ignora sus necesidades, se haría culpable ante la comunidad social y tarde o temprano sufriría las consecuencias. Las organizaciones deben tener muy presente esta apreciación, puesto que es de vital importancia que en sus objetivos e ideales tenga siempre credibilidad, que inspire en sus clientes y colaboradores la sensación de contar con el respaldo de una entidad que también se preocupa por las necesidades del talento humano.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

- **ORGANIZACIÓN:** conjunto de cargos funcionales y jerárquicos dispuestos en pro de la consecución de un objetivo en común, a cuyas reglas y normas de comportamientos deben sujetarse todos sus miembros.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en

---

<sup>30</sup>Revista dinero, "La gestión del talento humano y el negocio", [Consultado 22 de Marzo de 2012]. Disponible en internet, <http://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/la-gestion-del-talento-negocio/35139>

<sup>31</sup>FRANCESC Castanyer Figueras, "Capacitación permanente en la empresa", editores Boixareu.

cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

- **DIAGNOSTICO:** Determinación de la situación actual del objeto en estudio a través de los síntomas presentados.
- **CAPACITACION:** Acciones tendientes a transmitir a otras personas conocimientos propios de un cargo, tarea, o labor específica.
- **ENTRENAMIENTO:** Acondicionar o preparar a los empleados para ejercer un cargo o labor específicos, colocando en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- **CRECIMIENTO:** Expansión o incremento susceptible de ser medido en toda la organización en una o varias áreas de la misma.
- **DESARROLLO PROFESIONAL:** Es el proceso que conduce al hombre a la plena actuación y potencialización de sus posibilidades latentes. Cada individuo tiene una series de metas que persigue de forma consciente o inconsciente y obtenerlas representará lograr su propio auto desarrollo, mejoramiento, avances, especializaciones y progresos llevados a cabo dentro de una empresa.
- **FORMACION INTEGRAL:** Satisfacción de las necesidades globales de los empleados en aspectos laborales, educativos, profesionales y personales.
- **TALENTO HUMANO:** Grupo de personas que conforman la organización empresarial (empleados y directivos).
- **APORTE ESTRATEGICO:** Valor agregado que se genera a partir de las aptitudes, habilidades y conocimientos de los empleados y que contribuyen al desarrollo, crecimiento y supervivencia de la

organización en aspectos como innovación, investigación, liderazgo, etc.

- **OPORTUNIDADES DEL ENTORNO:** Todos aquellos factores externos que pueden representar beneficios para la organización provenientes de los proveedores, mercado de clientes, debilidades, de la competencia, políticas gubernamentales, entre otros.
- **DEMENDAS DEL ENTORNO:** Aquellas exigencias o expectativas que tienen todos los elementos que componen el entorno de la empresa en términos de producción, calidad, servicio, etc.
- **FORTALEZA DE LA EMPRESA:** Todas las virtudes o aspectos fuertes que brindan a la empresa una fuerte ventaja competitiva a partir de aptitudes centrales de los empleados, tecnología de punta, sistemas de distribución eficaces, calidad de productos y servicios.
- **CUALIFICACION DEL PERSONAL:** Grado de formación y/o especialización del personal en cuanto a sus aptitudes en una determinada área del conocimiento y sus actitudes frente a su responsabilidad social.
- **FORMACION ACADEMICA ESTANDAR:** Requisitos académicos mínimos requeridos de un aspirante por parte de una empresa para su contratación y el desempeño de un cargo.
- **POLITICAS DE ASCENSO Y CONTRATACION:** Parámetros, lineamientos y criterios que se tienen en cuenta para el ascenso de funcionarios en el escala jerárquica de una compañía y/o la vinculación de personal externo.
- **PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES:** Comodidades, facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para

ahorrarles esfuerzos, recursos y preocupaciones o alivianar las cargas laborales o personales financiados parcial o totalmente por la empresa.

- **COMPETENCIAS DEL PERSONAL:** Aquellas características individuales que hacen que un funcionario sea competente para desempeñar un cargo determinado, las cuales se dividen en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes o disposición.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.
- **DESARROLLO INTEGRAL:** Hace referencia a todo cambio cualitativo en donde se afecta de manera positiva todas las dimensiones que constituyen al ser humano (aspecto fisiológico, psicológicos, intelectuales, sociales, culturales y espirituales)
- **NECESIDAD:** Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- **DESCRIPCION DE CARGOS:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás cargos de la empresa.

- **ANALISIS DE CARGOS:** Estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

### **2.3. MARCO ESPACIAL**

El marco espacial de la presente investigación está limitada a la empresa Inverbienes Ltda., ubicada en la ciudad de Cartagena en Bocagrande carrera 2 N° 11-41 Edificio Torre Grupo Área oficina 301.

### **2.4. MARCO TEMPORAL**

La información a obtener durante la investigación es la referente al diseño y estructuración del departamento de recurso humano en la empresa Inverbienes Ltda., durante lo transcurrido de Julio de 2011 a junio de 2012.

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

La presente es una investigación de tipo descriptivo, de orden cualitativo, puesto que lo que busca es proponer la estructura más adecuada e idónea del departamento de Recursos Humanos de la empresa Inverbienes Ltda., teniendo en cuenta los distintos cargos que en ella se ejecutan, logrando así un mejor desempeño y desarrollo profesional de su talento humano.

#### **3.2. METODO DE INVESTIGACION**

Para efecto de la consecución de la información requerida, el grupo investigador acudirá a diferentes métodos de investigación con el objetivo de dar la descripción respectiva al problema delimitado y cumplir con los objetivos trazados.

Teniendo en cuenta que el proceso de conocimiento de la presente investigación se inicia con base con la información obtenida de fuentes secundarias, se implementara el MÉTODO DEDUCTIVO para determinar los rasgos, características, hechos y fenómenos inherentes al objeto de estudio. Simultáneamente se utilizara el MÉTODO INDUCTIVO, puesto que se partirá de situaciones concretas resultados de las observaciones previamente realizadas las cuales serán ordenadas, clasificadas y analizadas a través del marco teórico definido para tal efecto; además, las premisas o verdades obtenidas durante la observación serán la base para llegar a conclusiones más generales que satisfagan los objetivos de la investigación y permitan la elaboración de recomendaciones eficaces.

### **3.3. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

#### **3.3.1. Fuentes primarias**

La información necesaria para esta investigación será recolectada de fuentes primarias tales como los directivos del área del talento humano o quienes cumplan con funciones similares en la empresa Inverbienes Ltda., a través de encuestas o cuestionario.

#### **3.3.2. Fuentes secundarias**

Adicionalmente la información obtenida de las fuentes primarias será complementada con la recolección de información de fuentes secundarias tales como textos y revistas especializadas, trabajos realizados anteriormente al respecto, información documentada de la empresa e internet, entre otros.

#### **3.3.3. Delimitación**

##### **3.3.3.1. Población**

La población está compuesta 22 empleados de la empresa Inverbienes Ltda., y para efectos del desarrollo de la investigación se trabajará con la misma.

### **3.3.4. Técnicas de recolección de datos**

Una vez empleadas las técnicas para la recolección de la información, descritas con anterioridad en las distintas fuentes de conocimiento, estos datos serán consolidados en diferentes medios como bases de datos, etc., para su posterior procesamiento (ordenación, clasificación, codificación, tabulación, depuración, etc.) y análisis que permitan fundamentar el estudio realizado.

## **3.4. OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION**

### **3.4.1. Hipótesis**

Lograr que la empresa Inverbienes Ltda., implemente el departamento de recurso humano, lo cual le permitirá llevar a cabo un mejor control sobre la selección, vinculación, capacitación e inducción a los empleados que labora en ella, contribuyendo así al bienestar laboral y las relaciones interpersonales, comprometiendo al personal con los objetivos organizacionales, permitiéndoles integrarse en los proyectos de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.



### 3.4.2. Variables

VARIABLE	DIMENNSION	INDICADOR	FUENTE
NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aporte a la consecución de los objetivos empresariales</li> <li>Importancia del departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de relación con la consecución de los objetivos de la empresa</li> <li>Grado de importancia del departamento</li> </ul>	Entrevistas y encuestas al personal directivo del área de gestión del talento humano
ANALISIS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de preparación académica</li> <li>La experiencia</li> <li>Las habilidades</li> <li>La efectividad del talento humano</li> <li>Evaluaciones de desempeño y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado del nivel de preparación académica</li> <li>Grado de experiencia</li> <li>Grado de las habilidades</li> <li>Nivel de la efectividad</li> <li>Nivel de las evaluaciones de desempeño</li> </ul>	Entrevistas y encuestas al personal directivo del área de gestión del talento humano
ANALISIS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de competencias, habilidades y aptitudes</li> <li>Nivel de capacitación</li> <li>Desarrollo y crecimiento profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado del desarrollo de competencias, habilidades y aptitudes</li> <li>Grado del nivel de capacitación</li> <li>Nivel del desarrollo y crecimiento profesional</li> </ul>	Entrevistas y encuestas al personal directivo del área de gestión del talento humano
ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de estudios</li> <li>Responsabilidad del cargo</li> <li>Experiencia</li> <li>habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado nivel de estudio</li> <li>Nivel de responsabilidad del cargo</li> <li>Grado de experiencia</li> <li>Nivel de habilidades</li> </ul>	Entrevistas y encuestas al personal directivo del área de gestión del talento humano

### **3.4.3. Presentación de la Información**

Para una buena comprensión de presente material de conocimiento y de acuerdo con el tipo de investigación abordada, la información será presentada a través de documentación escrita, información tabulada y, del empleo de cuadros y representaciones gráficas y tablas de los resultados obtenidos a través del análisis de la información relevante de la organización en estudio, de manera comprensible y clara para todo lector.

## **4. ANALISIS DE LA POBLACION**

### **4.1. INVERBIENES LTDA.**

#### **4.1.1. Reseña histórica**

La empresa inmobiliaria INVERBIENES Ltda., asesores en Finca Raíz, fue fundada el 10 de Diciembre del año 1994 y comenzó a funcionar el 15 de junio del año 1995. INVERBIENES se creó teniendo en cuenta el potencial inmobiliario de la ciudad y como empresa de apoyo a nuevos proyectos inmobiliarios. Las asesorías inmobiliarias comenzaron a ser el motor de crecimiento de la empresa, lo cual se tradujo en tener 60 arrendatarios y un número significativo de ventas al finalizar el año de 1998, fecha en la cual INVERBIENES pasa a manos de los actuales propietarios y esto se convierte en un nuevo impulso para la inmobiliaria, llegando así a tener 210 inmuebles arrendados al finalizar el año de 1999. En los siguientes dos años se llegó a los 270 inmuebles arrendados, dándole de esta forma fortaleza financiera a la empresa a tal punto, que al presentarse la crisis inmobiliaria del país; la empresa pudo sostenerse. A partir de este momento se utilizaron todos los medios para generar valor agregado a la actividad inmobiliaria, de tal forma que la empresa prestará asesoría integral a los clientes; además se le dio un nuevo impulso al área de avalúos, el cual es un complemento del departamento comercial (Arriendos — Ventas) llegando a elaborar en los últimos siete (7) años más de 500 avalúos los cuales se han realizado en entidades como Comfenalco, Bancolombia, Banco Conavi, Universidad San Buenaventura, Fondespor, Mamonal Plaza, Almagran, Nicastillo, Royalco, Terpel, BanEstado, Astillero Cartagena, entre muchas otras.

Siguiendo con el plan de ofrecer más servicios y valor agregado, a partir de Diciembre del año 2000 INVERBIENES logró un acuerdo para la venta y comercialización de los inmuebles entregados en dación de pago o adjudicación al Banco Conavi hoy Bancolombia. Para el desarrollo de esta actividad el Banco crea La Tienda del Inmueble; que maneja ventas mensuales que en promedio ascienden a los 300 millones. Esta actividad se realiza con personal de INVERBIENES en calidad de administrador de La Tienda del Inmueble — Conavi.

Así mismo INVERBIENES en un trabajo metódico y basando su trabajo en la calidad, llegó tener en administración 300 inmuebles arrendados a Diciembre 2001 y reactivar el departamento de ventas hasta llegar a la cifra cercana a los 400 millones en venta promedio — mes y en el año 2005 llegar a una cifra cercana a los 782 millones en venta promedio —mes (Ventas de Corretaje).

En forma complementaria INVERBIENES desarrolló nuevas estrategias y utilizó todo su potencial humano, su experiencia y sus cualidades técnicas en la gerencia y administración de proyectos y/o bienes inmobiliarios, lo que se tradujo en la participación y gerencia de múltiples proyectos.

Todas estas etapas han convertido a la inmobiliaria en una empresa sólida, confiable, dinámica y en constante crecimiento, que ha generado desarrollo para la ciudad y el sector inmobiliario. Estos aspectos se encuentran representados en forma integral en el logotipo, eslogan y nombre de la Inmobiliaria, lo que ha permitido una clara identificación del producto y/o servicio que los clientes buscan en lo relacionado con la finca raíz.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **VENTAS:** Es el departamento que tiene la labor de mostrarle a los clientes las bondades de tener casa propia y/o local propio o hacer una excelente inversión en nuestra ciudad, mostrando el lado comercial, humano y financiero de la inversión a realizar.
- **ARRIENDOS:** Es el departamento que tiene la labor de mostrarle a los clientes (Arrendatarios) las bondades de tener casa — Apartamento — local en arriendo, a través de una asesoría integral.
- **MANTENIMIENTO:** Es el departamento encargado de solucionarle los daños materiales que se puedan presentar en un inmueble. Teniendo en cuenta la seguridad, la agilidad y la eficacia para con el arrendatario como los costos, la tranquilidad y la calidad para el propietario.
- **AVALUO COMERCIAL:** INVERBIENES cuenta con un perito evaluador inscrito al Registro Nacional de Avaluadores (R.N.A), que siendo profesionalmente arquitecto, brinda la más alta confiabilidad en los resultados de los 500 avalúos realizados en los últimos 7 años.
- **ADMINISTRACIÓN:** Este departamento lleva el seguimiento permanente de los inmuebles arrendados y/o por arrendar y es la unión con las diferentes empresas de servicios públicos de Cartagena, con la cual se han logrado acuerdos que benefician la buena gestión administrativa de los inmuebles.
- **CARTERA:** Este departamento es una extensión del departamento anterior, además cabe resaltar que ha logrado mantener una cartera sana, logro basado en trabajo constante con actualización permanente de información y conocimiento de los métodos de cobro.

#### **4.1.2. Visión**

Ser líderes reconocidos por la calidad en la asesoría inmobiliaria a nivel regional y la excelencia en la prestación de los servicios apoyados en la innovación continua, el aseguramiento en la calidad de los procesos y la calidad humana que garanticen la satisfacción del cliente y crecimiento empresarial

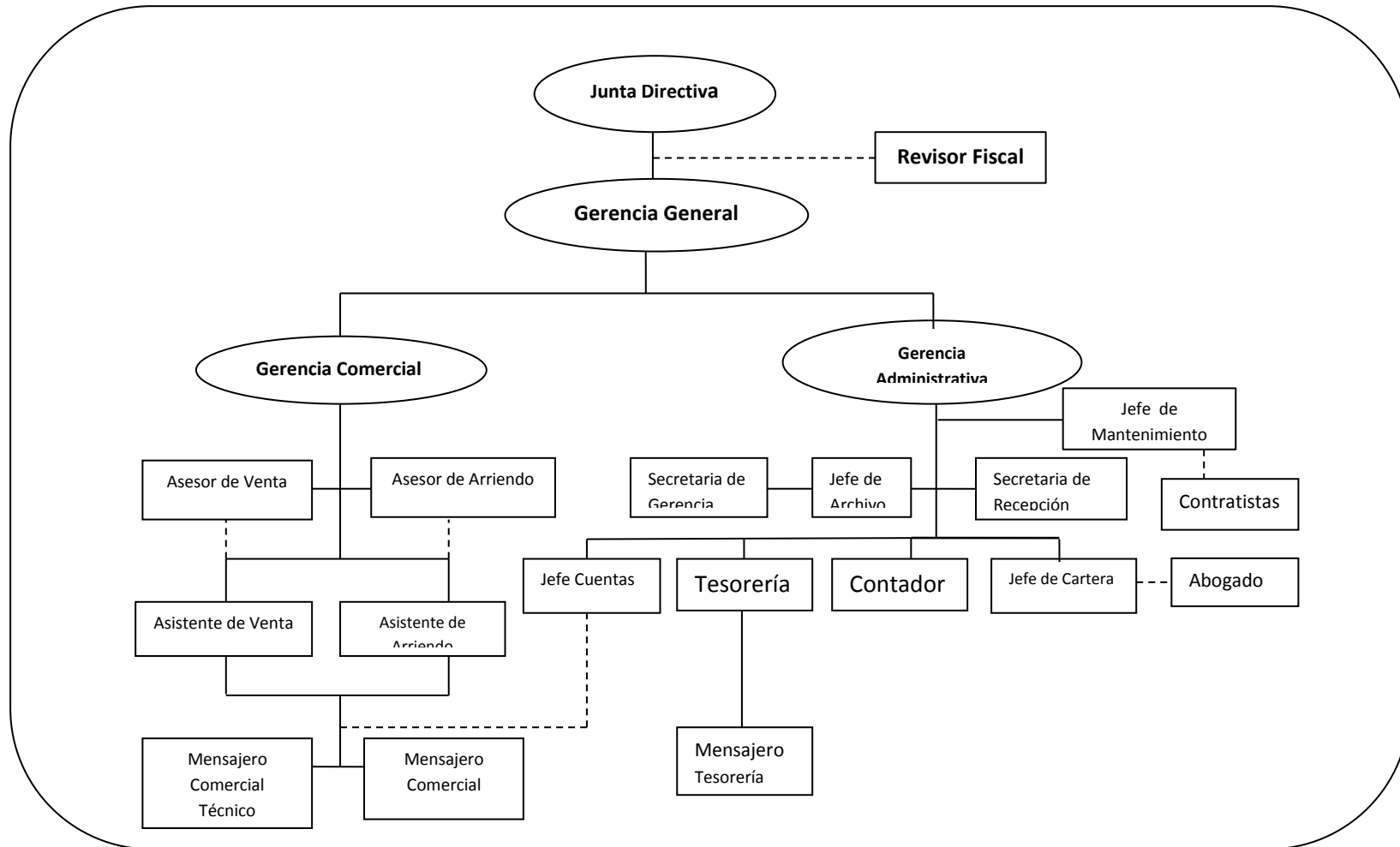
#### **4.1.3. Misión**

Somos una empresa inmobiliaria que ofrece asesoría en finca raíz a través de un personal altamente calificado con conocimientos comerciales, técnicos y jurídicos que permitan el desarrollo inmobiliario de la región y la calidad de los procesos.

#### **4.1.4. Políticas de Calidad**

Proporcionamos a nuestros clientes información confiable a través de una asesoría integral en el Arriendo y Venta de inmuebles garantizado la mejora continua de nuestros procesos contando con colaboradores calificados y capacitados que garantizan al cliente la calidad en los servicios ofrecidos contribuyendo así al crecimiento de la organización y al desarrollo empresarial de la región.

#### 4.1.5. Estructura Orgánica



## **4.2. ANALISIS DE RESULTADOS.**

Para poder diagnosticar de forma clara y contundente, todos los aspectos concernientes a esta investigación en el área de talento humano, se hizo necesario definir los factores que inciden directamente dentro de cada variable, por lo cual se definieron para la presente investigación cuatro variables con un promedio de factores de 3 a 5 por variable (ver página 49). Dichos factores se definieron para la empresa encuestada dada la importancia e incidencia que tiene cada uno de ellos en el comportamiento del talento humano.



**Tabla 1. Estandarización**

ESTANDARIZACIÓN		
LIMITE INICIAL	LIMITE	DESCRIPCION
1	1,8	Mínimo grado
1,9	2,6	Algún grado
2,7	3,4	Mediano grado
3,5	4,2	Buen grado
4,3	5	Alto grado

**Cuadro 1. Descripción de variables**

VARIABLES	VALORACION	PORCENTAJE	DESCRIPCION	GRAFICA				
				1	2	3	4	5
NECESIDADES DE LA ORGANIZACION	2,5	50%	Se presenta ALGUN GRADO de satisfacción por parte del personal, por lo que se evidencia la gran necesidad del departamento de recurso humano dentro de la organización.					
ANALISIS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	2.8	56%	El análisis de las evaluaciones de desempeño se evidencia en MEDIANO GRADO aunque dentro de la empresa no se realizan de manera formal.					
ANALISIS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION	1,8	36%	Se refleja un MÍNIMO GRADO en los programas de capacitación puesto que la organización no promueve ni desarrolla este tipo de programas para todos sus empleados.					
ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	2,6	52%	Se realizan análisis y descripción de cargos en ALGUN GRADO, dado que el personal que labora en la empresa sabe cuáles son sus funciones pero no cuentan con un formato que les indique donde comienzan y terminan sus responsabilidades					
PROMEDIO	2,7	54%	El comportamiento promedio de la gestión de la Empresa Inverbienes y su aporte al departamento de recurso humano					

Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 2)

#### 4.2.1. Necesidades de la organización.

El estudio de esta variable busca identificar y analizar las necesidades de la organización en términos del aporte a la consecución de los objetivos empresariales y de la importancia del departamento de Recurso Humano.

Por lo tanto, entendiéndose por necesidad la sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla<sup>32</sup>, y por organización, un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos<sup>33</sup>, las necesidades de la organización, son aquellas carencias que dificultan la consecución de los objetivos de la organización y el rendimiento individual de quienes forman parte de ella, las cuales analizaremos en la empresa Inverbienes Ltda.

Se puede observar que las políticas organizacionales de la empresa Inverbienes Ltda., según la percepción de sus empleados solo contribuye en 50% (ver grafica 1) a la consecución de los objetivos empresariales, lo anterior demuestra que sus políticas no están muy enfocadas en sus metas, por los que estas solo alcanzan ALGUN GRADO (2,5) de cumplimiento (Ver cuadro 2).

Por otra parte se observó que el clima organizacional no es el más adecuado, siendo fomentado por la empresa en un 43% (Ver grafica 1), lo que genera inconformidades por parte de los empleados de la organización, ya que este aporte tan importante para el buen funcionamiento y cumplimiento de los procesos solo se ve reflejado en ALGUN GRADO (2.1) (Ver cuadro 2), lo que demuestra el poco desarrollo de la administración del talento humano y la carencia del área. También cabe notar, que sin un clima organizacional adecuado, no se promueve la eficiencia, la eficacia y la calidad, tanto que la empresa influye en estos aspectos en un 49% lo que se denota en ALGUN GRADO (2.4) indicando que en relación a estos

---

<sup>32</sup> Marco teórico, Marco Conceptual, notas al pie y autores de la investigación

<sup>33</sup> *Ibíd.*

aspectos la empresa, orienta una mínima parte de su gestión a generar la eficiencia, la eficacia y la calidad.

**Gráfica 1. Necesidades de la Organización**



**Fuente: Análisis de los autores con base a las encuestas (Ver Anexo 2)**

**Tabla 2. Necesidades de la Organización**

ASPECTOS EVALUADOS	
1	Las políticas de la organización contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales.
2	La empresa promueve un clima organizacional adecuado.
3	La organización influye en el incremento de la eficiencia, eficacia y la calidad.
4	Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización
5	El talento humano es parte importante para la consecución de los objetivos

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 1)**

**Cuadro 2. Necesidades de Organización**

	<b>Necesidades de la organización</b>	1	2	3	4	5	PROM
1	Las políticas de la organización contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales.						2.5
2	La empresa promueve un clima organizacional adecuado.						2.1
3	La organización influye en el incremento de la eficiencia, eficacia y la calidad.						2.4
4	Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización						2.2
5	El talento humano es parte importante para la consecución de los objetivos						3.5
							2.5

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 2)**

Respecto al mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la organización, la empresa reporta que en este aspecto tiene una relación del 45% (Ver grafica 1), lo que indica que este punto desafortunadamente esta articulado en ALGUN GRADO (2.2) (Ver Cuadro 2) observando que las personas que laboran y son fundamentales para el logro de los objetivos, manifiestan que la organización contribuye poco en mejorar su calidad de vida, lo que se refleja en una constante desmotivación y poca satisfacción de las expectativas y necesidades personales, esto pone en evidencia que Inverbienes Ltda., necesita la creación del departamento de recurso humano, quien se encargue de cubrir y mejorar estos aspectos.

Por otra partes se reveló que en un 71% (Ver gráfica 1) el talento humano es importante para la consecución de los objetivos de la organización, siendo estos pieza clave para cumplimiento de dichas metas, de manera que se puede decir que el personal de esta entidad está preparado en un BUEN GRADO (3.5) (Ver cuadro 2) para la contribución y el alcance de los propósitos de la empresa, debemos tener en cuenta que Inverbienes Ltda., pertenece al sector servicio y por ello se hace innegable que son las personas que integran la organización, las responsables del éxito y posicionamiento de esta dentro del mercado, de allí la gran importancia que

implica que la compañía ofrezca a sus colaboradores políticas que contribuyan a un mejor clima organizacional, a mejorar la calidad de vida de sus empleados, a ofrecer todas las herramientas adecuadas para que haya un incremento de la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.

#### **4.2.2. Análisis de las evaluaciones de desempeño**

El estudio de esta variable busca determinar el análisis de las evaluaciones de desempeño en términos de nivel de preparación académica, la experiencia, las habilidades, la efectividad del talento humano y las evaluaciones de desempeño y seguimiento.

Se entiende por evaluaciones de desempeño el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro<sup>34</sup> de allí la gran importancia de utilizar este proceso dentro de las organizaciones, ya que del desempeño que tiene cada individuo de la organización, depende los resultados que quiera generar la empresa para lograr cumplir con su propósito.

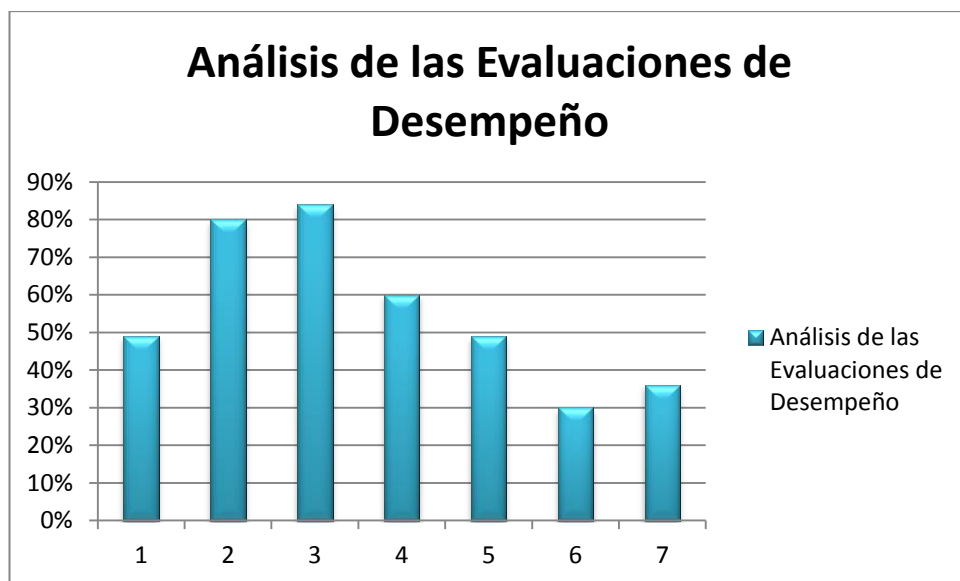
Por lo tanto, se observa que para Inverbienes Ltda., la preparación académica es 49% (Ver gráfica 2) fundamental para ocupar un cargo dentro de la organización, refiriéndose a ella en ALGUN GRADO (2.2) (Ver cuadro 3) lo que nos lleva a concluir que la preparación académica del personal solo es indispensable para algunos cargos, y que para otros, no se requiere o no es indispensable que las personas cumplan con un nivel académico para emplear una respectiva labor.

---

<sup>34</sup> Ibíd.

Por otra parte, la repercusión positiva en la efectividad de las tareas realizadas por el personal se ven reflejadas en un 80%(Ver gráfica 2), lo que demuestra que el buen desempeño de las labores realizadas generan los resultados propuestos, situando en un BUEN GRADO el desempeño del personal que labora en Inverbienes Ltda., poniendo en manifiesto una vez más la importancia que tiene el personal dentro de la organización.

**Gráfica 2. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño.**



**Fuente: Análisis de los autores con base a las encuestas (Ver Anexo 2)**

**Tabla 3. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño**

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	
1	La preparación académica del personal en la empresa es fundamental para ocupar el cargo.
2	Las habilidades personales repercuten positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal.
3	El desempeño del personal es un factor primordial para la eficiencia de la organización
4	El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos
5	La preparación académica del personal genera por parte de la empresa una mayor valoración para el empleado.
6	Se realizan evaluaciones de desempeño para determinar el grado de cualificación del personal.
7	Se descubren y explotan las habilidades del personal.

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 1)**

El desempeño del personal en la empresa Inverbienes Ltda., se pondera en un 84% (Ver gráfica 2) considerándolo un factor primordial para la eficiencia de la organización con un BUEN GRADO (4.2) (Ver cuadro 3), que como ya se ha notado, está en concordancia con las habilidades de los empleados de esta organización.

En cuanto a los niveles de experiencia exigidos por la empresa para ocupar un cargo, se observa su exigencia en un 60% (Ver grafica 2), arrojando un puntaje en MEDIANO GRADO (3.0) (Ver cuadro 3), lo cual denota que la experiencia no es un factor preponderante para ocupar un puesto de trabajo, esta situación genera varias posturas, puesto que si bien la empresa ofrece un cargo a una persona sin experiencia, le está brindando la posibilidad de adquirirla, pero si se encuentra con un personal cuya experiencia es amplia, puede no ubicarla adecuadamente, dado que este factor no es considerado influyente para la asignación de algunos cargos.

**Cuadro 3. Análisis de las evaluaciones de desempeño.**

<b>Análisis de las evaluaciones de desempeño</b>		1	2	3	4	5	PROM.
1	La preparación académica del personal en la empresa es fundamental para ocupar el cargo.						2.4
2	Las habilidades personales repercuten positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal.						4.0
3	El desempeño del personal es un factor primordial para la eficiencia de la organización						4.2
4	El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos						3.0
5	La preparación académica del personal genera por parte de la empresa una mayor valoración para el empleado.						2.4
6	Se realizan evaluaciones de desempeño para determinar el grado de cualificación del personal.						1.5
7	Se descubren y explotan las habilidades del personal.						1.8
							2.8

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 2)**

Respecto a la valoración generada por la empresa a la preparación académica de sus empleados, se demuestra una apreciación del 49% para un perfil de ALGUN GRADO (2.4), lo que quiere decir que la empresa demanda personal calificado profesionalmente, sin que ello amerite un reconocimiento por parte de la compañía.

En cuanto al factor que tiene que ver con las evaluaciones de desempeño, se observó que se lleva a cabo el 30% (Ver gráfica 2) de las veces obteniendo un MINIMO GRADO (1.5) (Ver cuadro 3) de realización por parte de la empresa, los que nos indica que Inverbienes Ltda., no cuenta con herramientas para la medición del desempeño del personal.

Dada la importancia de los anteriores factores, se indaga acerca del descubrimiento y explotación de las habilidades personales por parte de las directivas de la organización, el cual obtuvo un porcentaje de 36% y puntaje en el límite superior de MINIMO GRADO (1.8) (Ver cuadro 3 y Tabla 1), puntaje que indica que Inverbienes Ltda., debe realizar más acciones tendientes a descubrir y potencializar las habilidades de sus empleados.



### 4.2.3. Análisis de los programas de capacitación

El estudio de esta variable busca determinar el análisis de los programas de capacitación en términos de desarrollo de competencias, habilidades y aptitudes, nivel de capacitación y, desarrollo y crecimiento profesional.

Por lo tanto entendiéndose por capacitación las acciones tendientes a transmitir a otras personas, conocimientos propios de un cargo, tarea o labor específica<sup>35</sup>, la capacitación es la guía para demarcar las secciones a desarrollarse en las distintas áreas de la organización, lo que la hace fundamental para mantener a la organización vigente dentro del mercado donde compite.

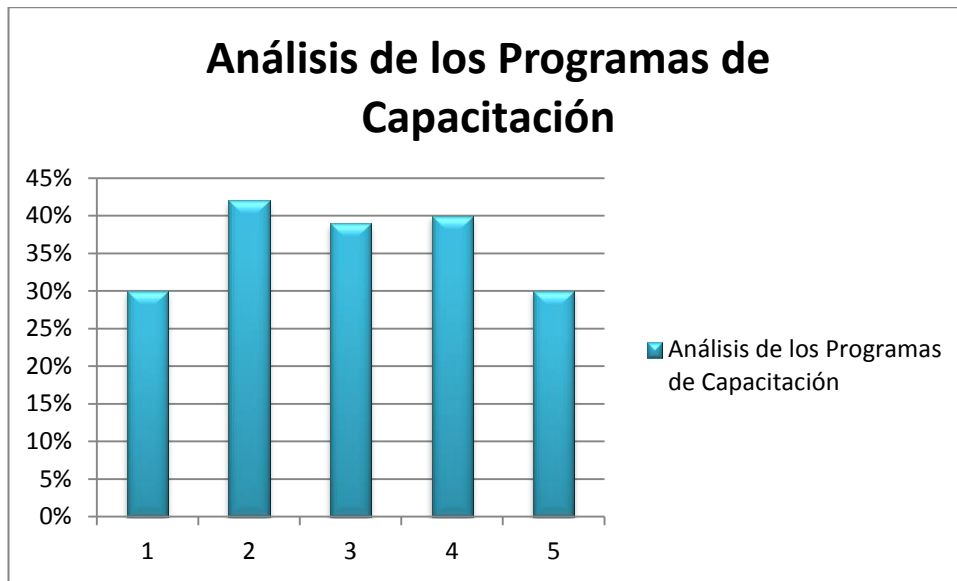
Respecto a la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, Inverbienes Ltda., presenta un 30% (Ver gráfica 3) en el desarrollo de este factor, de manera que se puede decir que el personal de esta entidad presenta un MINIMO GRADO (1.5) (Ver Cuadro 4) de preparación, frente a los constantes cambios que se viven en la actualidad, los cuales permiten que las organizaciones estén siempre a la vanguardia en el ámbito laboral y competitivo.

Igualmente se detectó que la empresa promueve el crecimiento y desarrollo profesional en un 42% (Ver grafica 3), lo que es un regular indicador, pues se puede deducir que menos de la mitad del personal de esta organización obtienen ALGUN GRADO (2.1) (Ver cuadro 4) de crecimiento y desarrollo profesional, lo que indica que son pocas las oportunidades que ofrece Inverbienes Ltda., para crecer laboralmente dentro de la empresa y son pocos los ascensos que promueve.

---

<sup>35</sup> Marco teórico, Marco Conceptual, notas al pie y autores de la investigación.

**Gráfica 3. Análisis de los programas de capacitación.**



**Fuente: Análisis de los autores con base a las encuestas (Ver Anexo 2)**

**Tabla 4. Análisis de los programas de capacitación.**

ASPECTOS EVALUADOS	
1	La empresa implementa programas de capacitación y desarrollo profesional.
2	La organización promueve el crecimiento y desarrollo profesional.
3	La organización desarrolla competencias, habilidades y aptitudes en los empleados de todos los niveles de la organización.
4	Se motiva al personal en el área de la capacitación y el desarrollo profesional.
5	Se logra satisfacer las expectativas profesionalmente del personal con los programas de capacitación.

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 1)**

Inverbienes Ltda., desarrolla competencias, habilidades y aptitudes en un 39% (Ver grafica 3) a los empleados en todos los niveles de la organización, lo cual no es un buen indicador puesto que dichas competencias se encuentran en ALGUN GRADO (1.9) (Ver Cuadro 4) en el personal que hace parte de la compañía, lo que la pone en desventaja frente a sus competidores más directos.

Cabe notar que esta organización no está motivando al personal a que se capacite y al desarrollo de sus habilidades, ya que son esta las que permiten que la empresa alcance las metas trazadas y pueda ser más competitiva en el mercado en el cual se desenvuelve (servicios inmobiliario), por lo tanto en análisis de los programas de capacitación Inverbienes Ltda., tiene un 40% (Ver grafica 3) obteniendo una calificación de su personal en ALGUN GRADO (2.0) (Ver cuadro 4).

**Cuadro 4. Análisis de los programas de capacitación**

<b>Análisis de los programas de capacitación.</b>		1	2	3	4	5	PROM.
1	La empresa implementa programas de capacitación y desarrollo profesional.						1.5
2	La organización promueve el crecimiento y desarrollo profesional.						2.1
3	La organización desarrolla competencias, habilidades y aptitudes en los empleados de todos los niveles de la organización.						1.9
4	Se motiva al personal en el área de la capacitación y el desarrollo profesional.						2.0
5	Se logra satisfacer las expectativas profesionalmente del personal con los programas de capacitación.						1.7
							1.8

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 2)**

Teniendo en cuenta los factores anteriormente evaluados, se puede afirmar que la empresa no está capacitando a sus empleados en las distintas áreas funcionales de la organización, y por ende no logra satisfacer las expectativas profesionales del personal que en ella labora, porque no está brindándoles las herramientas adecuadas para que puedan desempeñarse con una mayor eficiencia en las actividades que realizan, por tal motivo hay desmotivación por crecer profesionalmente, ya que pueden tener las habilidades y los conocimientos, pero no se les brinda la oportunidad de ponerlos en práctica y de esta manera obtener ascensos dentro de la empresa, es por ello que obtiene un 30% (Ver grafica 3) con un promedio (1.5) en un MINIMO GRADO.

#### **4.2.4. Análisis y descripción de los cargos**

El estudio de esta variable busca determinar el análisis y descripción de los cargos en la organización, en términos de nivel de estudio, responsabilidad del cargo, experiencia, y habilidades.

El análisis de cargos, estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada<sup>36</sup>, mientras que la descripción de cargos, es el proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás cargos de la empresa<sup>37</sup>, de esta forma la elaboración del análisis y descripción de cargos, es fundamental para el proceso productivo de la empresa, ya que todos y cada uno de los cargos estarán definidos claramente y podrán ser ejecutados por el personal idóneo.

En cuanto a la preparación académica influye en la escogencia del cargo se halló un 44% (Ver grafica 4), para un perfil de ALGUN GRADO (2.2) (Ver

---

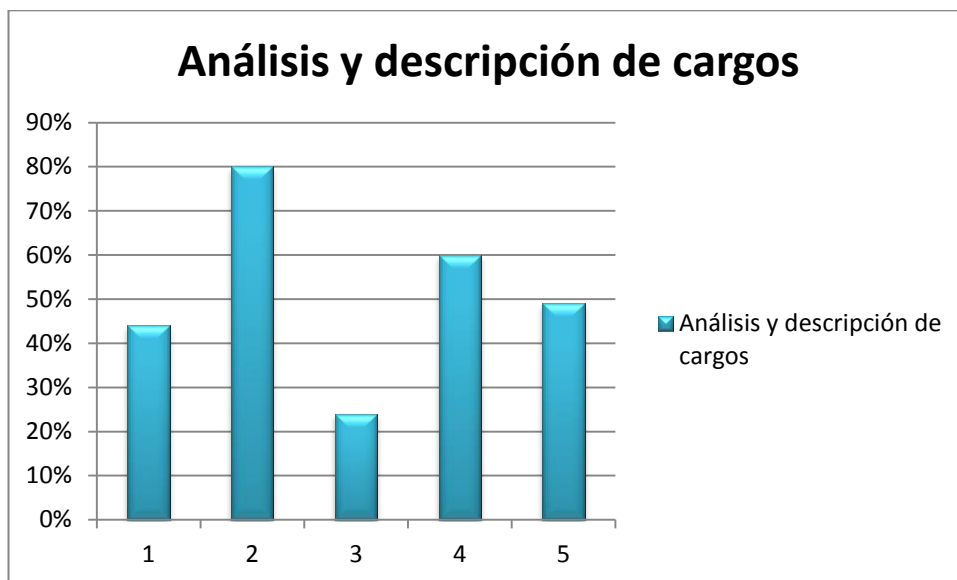
<sup>36</sup> Ibíd.

<sup>37</sup> Ibíd.

cuadro 5), lo cual indica que para algunos cargos si califica la preparación académica mientras que para otros como los altos mandos no, ya que se trata de un empresa familiar y solamente son ellos quienes ocupan estos cargos indistintamente de su formación académica, lo cual impide que el personal que se encuentra en cargos con un perfil bajo y medio puedan llegar a ocupar cargos altos con un mayor grado de responsabilidad.

Respecto al segundo factor el cual tiene que ver con si el personal conoce las tareas y actividades de su puesto, se observó que en su gran mayoría conocen cuáles son sus funciones ya que se obtuvo un 80% (Ver grafica 4), a su vez teniendo un perfil de BUEN GRADO (4.0) (Ver cuadro 5), pero aun así no se están alcanzando las metas organizacionales, con lo cual se podrían considerar que el manual de funciones no existe o no está bien estructurado.

**Gráfica 4. Análisis y descripción de cargos**



**Fuente: Análisis de los autores con base a las encuestas (Ver Anexo 2)**

**Tabla 5. Análisis y descripción de cargos**

	<b>Análisis y descripción de cargos</b>
1	El nivel de estudio influye en la escogencia del cargo
2	El personal conoce las tareas y actividades de su puesto.
3	El salario asignado corresponde con el nivel de responsabilidad del puesto.
4	Sus habilidades y actitudes están acordes con el puesto que ocupa.
5	La experiencia laboral es un factor determinante dentro de la organización.

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 1)**

Respecto al salario asignado, corresponde con el nivel de responsabilidad del puesto se observa que tiene un 24% (Ver grafica 4) con un perfil MINIMO GRADO (1.2) (Ver cuadro 5), lo cual refleja la inconformidad del personal en cuanto al salario percibido VS a la responsabilidad asignada, por lo tanto se comprueba que hay cargos que tiene sobrecarga laboral y las tareas asignadas no están distribuidas de forma equitativa y ecuánime teniendo en cuenta el cargo y el perfil laboral del personal.

También se observó que las habilidades y actitudes van acordes con el puesto que ocupa obteniendo 60% (Ver grafica4), con un perfil MEDIANO GRADO (3.0) (Ver cuadro 5), lo que indica que la mayoría del personal considera que están bien ubicados aunque creen que pueden brindar más, ya que sus habilidades y conocimientos están sobre calificados para el cargo que ocupan y esta es una ventaja competitiva que la organización no está aprovechando porque no están desarrollando las habilidades y destrezas del personal.

Y el último aspecto evaluado, la experiencia laboral es un factor determinante dentro de la organización se puede observar en un 50% (Ver grafica 4), con un perfil ALGUN GRADO (2.4) (Ver cuadro 5), lo que refleja que para algunos cargos más complejos se requiere de la experiencia para poder desempeñar la tareas asignadas de una manera más eficiente lo cual es un factor determinante para poder ocupar un cargo dentro de la organización.

**Cuadro 5. Análisis y descripción de cargos**

<b>Análisis y descripción de cargos</b>		1	2	3	4	5	PROM.
1	El nivel de estudio influye en la escogencia del cargo						2.2
2	El personal conoce las tareas y actividades de su puesto.						4.0
3	El salario asignado corresponde con el nivel de responsabilidad del puesto.						1.2
4	Sus habilidades y actitudes están acordes con el puesto que ocupa.						3.0
5	La experiencia laboral es un factor determinante dentro de la organización.						2.4
							2.6

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 2)**

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

Se observa en términos generales que la empresa Inverbienes Ltda., requiere la implementación del departamento de recursos humanos debido a que es una necesidad de la organización 50% (Ver cuadro 1), con un perfil de ALGUN GRADO (2.5) (Ver tabla 1), lo cual indica la importancia de este departamento y como este contribuiría a la consecución de los objetivos y metas organizacionales, ofreciendo un clima laboral adecuado y mejorando la calidad de vida de todo el talento humano, además evaluando las necesidades de los empleados en pro de satisfacerlas para que perciban su trabajo como parte de su vida personal y no como un acto rutinario por obligación.

**Tabla 6. Variables estudiadas**

VARIABLES EVALUADAS	
1	Necesidades de la organización
2	Análisis de la evaluaciones de desempeño
3	Análisis de los programas de capacitación
4	Análisis y descripción de cargos

**Fuente: Instrumento utilizado por los autores (Ver Anexo 1)**

De la misma manera el análisis de las evaluaciones de desempeño es la valoración más alta que obtuvo 56% (Ver cuadro 1), con un perfil de MEDIANO GRADO (2.8) (Ver tabla 1), lo que refleja la conciencia del talento humano, demostrando que la experiencia, los conocimientos, las habilidades y aptitudes, son requisitos primordiales para poder ocupar un cargo y que a su vez estos factores son los que permitirán evaluarlos si están actos y competentes, que generen valor en el logro de los resultados de la organización, en donde se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

En cuanto análisis de los programas de capacitación es la valoración más baja con un 36% (Ver cuadro 1), con un perfil de MINIMO GRADO (1.8) (Ver tabla 1), lo cual es una desventaja competitiva de la organización ya que la



capacitación y el desarrollo profesional son los que hacen que se incremente el capital intelectual de la empresa y por ende constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas, y permiten acrecentar y construir valor para la empresa.

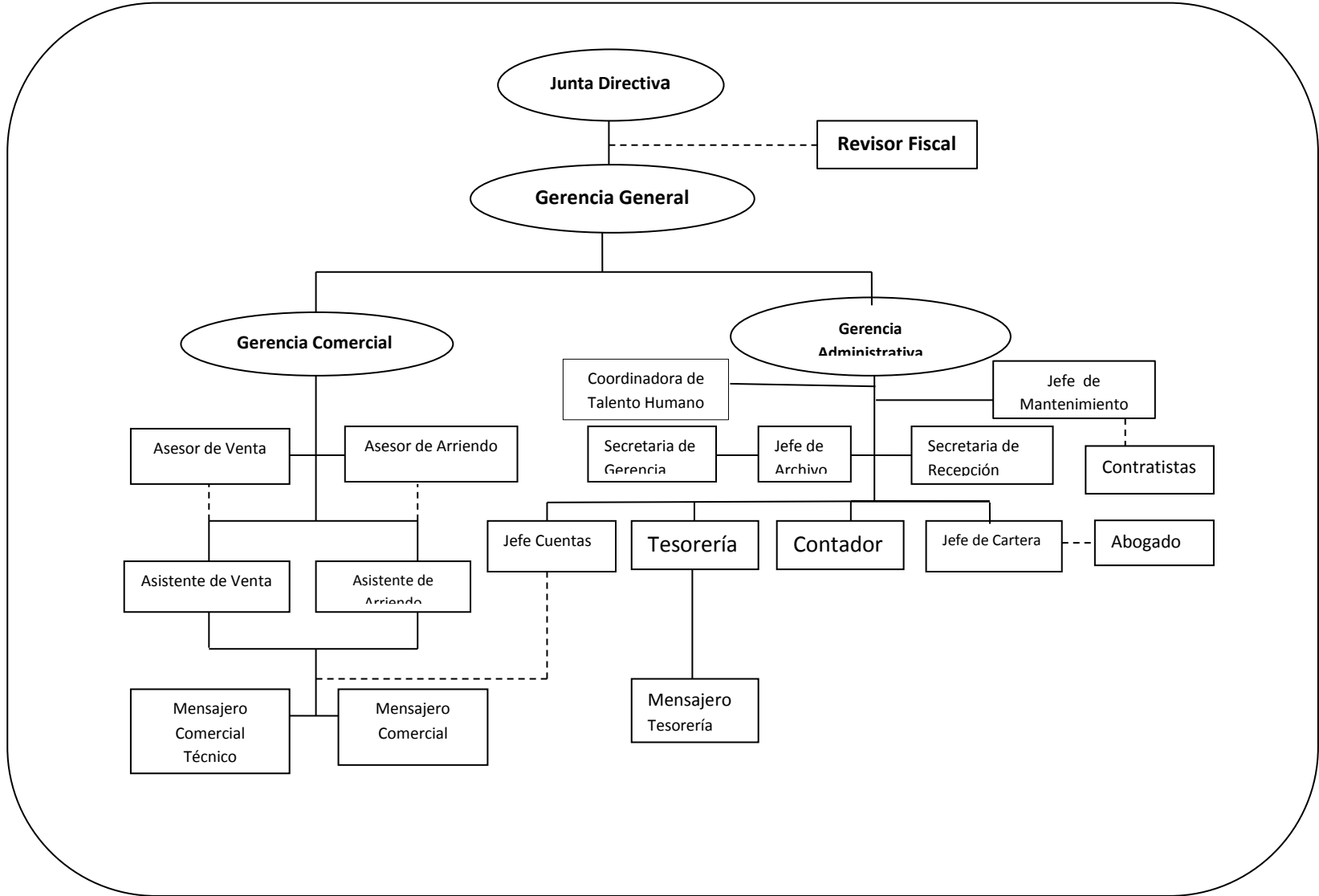
Por otra parte en análisis y descripción de cargos se obtuvo una valoración del 52% (Ver cuadro 1), con un perfil de ALGUN GRADO (2.6) (Ver tabla 1), lo cual quiere decir que en la mayoría del personal sabe cuáles son las tareas que tiene asignadas para poder desempeñar su labor.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Luego de analizar la percepción que tiene el personal con respecto a la implementación del departamento de recursos como una herramienta de gestión, es posible plantear las siguientes recomendaciones:

- Realizar reuniones por departamentos de manera periódica las cuales permitan revisar e identificar cuáles son las necesidades del área, para poder satisfacerlas y así contribuir a la consecución de los objetivos, brindar un clima laboral adecuado y mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente las cuales le permitirá determinar, si el personal cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en su cargo promoviendo así ascensos y reubicación interna dependiendo de las cualidades de cada individuo. Para lo cual se sugiere la implementación del formato de Evaluación de desempeño (Ver Anexo 3) y así llevar un mejor registro y control de dichas evaluaciones.

- Promover programas de capacitación que incrementen el capital intelectual de la organización ya que así será una organización más competitiva dentro del mercado de servicios inmobiliarios, teniendo en cuenta las necesidades de formación, aprendizaje, crecimiento y desarrollo de los individuos, dichas necesidades se fundamentan en:
  - Procesos estratégicos de la compañía.
  - Resultado del proceso de gestión del desarrollo.
  - Planes de acción individuales.
  - Nuevos procesos, sistemas y equipos.
  - Resultado de la encuesta de la percepción empresarial
  
- Realizar un escalafón salarial para dar un orden jerárquico en los trabajadores.
  
- Incluir dentro de la empresa el departamento de Recursos Humanos
  
- Se recomienda que el departamento de Recurso Humano siga el formato de caracterización de procesos (Ver Anexo 4).
  
- Elaborar el manual de funciones y el análisis de cargo, se recomienda la utilización propuestos en los anexos (Ver anexos del 6 al 24)
  
- Implementar la estructura del departamento de recursos humanos dentro del esquema de la organización, se propone la siguiente:



## 6. RESUMEN

La probabilidad de que al interior de nuestras empresas y en especial las del sector servicios, no se estén llevando a cabo adecuados programas de selección, vinculación, capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de su fuerza laboral, puede ser la causa de la deficiencia de las mismas para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que a su vez se convierte en un gran obstáculo para optimizar el grado de aporte estratégico de los empleados hacia la organización y en este caso en particular de la empresa Inverbienes Ltda., frente a esta situación se hace conveniente y necesaria, por parte de esta entidad, la estructuración e implementación del departamento de recurso humano para el desarrollo profesional de sus empleados en lo referente a los requerimientos y exigencias de los cargos.

Actualmente, el nuevo panorama competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial, ofrece tanto oportunidades de crecimiento y desarrollo basado en los avances tecnológicos, científicos y de sistema de información, de comercialización y organización, cómo representa a su vez una amenaza si no se cuenta con todos los recursos necesarios para subsistir en el mercado; esto, partiendo del hecho de que no solo basta con tener tecnología de punta o sistema de producción y distribución apropiado, sino que también se debe contar con todo el potencial que nos puede brindar el activo más importante de la empresa: **“Talento Humano”**

Por lo anterior se busca destacar la importancia y el impacto que tiene el área de recursos humanos dentro de la organización ya que éste optimiza la productividad y representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, además, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos en sus funciones.

El propósito principal de este trabajo, es lograr que mediante los resultados obtenidos en esta investigación y resaltando la importancia del departamento

de recursos humanos, la empresa Inverbienes Ltda., implemente y acoja la propuesta de desarrollar esta área en la organización.

La presente es una investigación que busca proponer la estructura más adecuada e idónea del departamento de Recursos Humanos de la empresa Inverbienes Ltda., teniendo en cuenta los distintos cargos que en ella se ejecutan, logrando así un mejor desempeño y desarrollo profesional de su talento humano.

Para poder diagnosticar de forma clara y contundente, todos los aspectos concernientes a esta investigación en el área de talento humano, se hizo necesario definir los factores que inciden directamente dentro de cada variable, por lo cual se definieron para la presente investigación cuatro variables. Dichos factores se definieron para la empresa encuestada dada la importancia e incidencia que tiene cada uno de ellos en el comportamiento del talento humano.

En el análisis de las evaluaciones de desempeño se refleja la conciencia del talento humano, demostrando que la experiencia, los conocimientos, las habilidades y aptitudes, son requisitos primordiales para poder ocupar un cargo y que a su vez estos factores son los que permitirán evaluarlos si están aptos y competentes, que generen valor en el logro de los resultados de la organización, en donde se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

En el análisis y descripción de cargos podemos percibir que, en su gran mayoría el personal conoce cuáles son sus tareas y funciones a realizar y, a quien deben reportar, pero no existe un manual de funciones que les indique donde comienzan y donde terminan sus responsabilidades.

En cuanto al análisis de los programas de capacitación se observó que Inverbienes Ltda., no está capacitando y promoviendo el desarrollo profesional de personal, ya que no brinda las herramientas adecuadas para que estos puedan desempeñarse eficientemente y ser más competitivos dentro del mercado, lo cual es una desventaja competitiva de la organización ya que la

capacitación y el desarrollo profesional son los que hacen que se incremente el capital intelectual de la empresa y por ende constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas, y permiten acrecentar y construir valor para la empresa.

Se observa en términos generales que la empresa Inverbienes Ltda., requiere la implementación del departamento de recursos humanos debido a que es una necesidad de la organización, lo cual indica la importancia de este departamento y como este contribuiría a la consecución de los objetivos y metas organizacionales, ofreciendo un clima laboral adecuado y mejorando la calidad de vida de todo el talento humano, además evaluando las necesidades de los empleados en pro de satisfacerlas para que perciban su trabajo como parte de su vida personal y no como un acto rutinario por obligación.

## 7. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones", McGraw-Hill, México., (2007)

MÜNCH, Lourdes, "Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización", Trillas, México., (2005)

MAYO, Elton, "The Human Problem of Industrial Civilization", Nueva York, Macmillan, (1933)

ORGAN, D., "Review of Management and the Worker, poor F.J. Roethlisberger y W.J, Dixon" Academy of Management Review 13, (1986)

CAREY, A, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", American Sociological Review 33; (1967)

NEBOT López M<sup>a</sup> José, "La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y mandos de la Empresa", Fundación Confementar, Madrid (1999)

MUCHINSKY M. Paul, "Psicología aplicada al trabajo", Sexta Edición, México (2000)

URDANETA Ballén, Orlando. "Como hacer desarrollo de personal en la empresas", Tercera Edición Legis (1990)

MERLANO A, "Administración del desarrollo del personal, VIII congreso nacional de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos", Cali, (1974).

FRANCESC Castanyer Figueras, "Capacitación permanente en la empresa", editores Boixareu.

Universidad de Antioquia, "La Selección de personal", [Consultado 20 de Marzo de 2012]. Disponible en internet, [http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel\\_personal.html](http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html)

Revista dinero, "La gestión del talento humano y el negocio", [Consultado 22 de Marzo de 2012]. Disponible en internet, <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-gestion-del-talento-negocio/35139>

Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. "Managing Human Resources", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995. Pág. 256.

George T. Milkovich y John W. Boudreau, Op. Cit. Pág. 166

Douglas McGregor. "An Uneasy Look at Performance Appraisal". Harvard Business Review, sep-oct de 1992. Pág. 133-134

HAROLD, Koonstz, "Making Managerial Appraisal Effective", California Management Review, 15, invierno de 1972, Pág. 45-46



## ANEXO 1. ENCUESTA

Cuestionario para “Diseño y estructuración del departamento de recursos humanos en la empresa Inverbienes Ltda.”

El diagnóstico es una de las etapas primordiales para poder detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que presenta la organización.

Por eso solicitamos muy cordialmente a usted(es), persona(s) que forman parte y son el talento humano de su organización, responder de manera ética y concienzuda las preguntas que le planteamos a continuación para poderles brindar de regreso la información necesaria para la apropiada implementación y estructuración del departamento de recurso humanos.

A continuación encontrara una serie de preguntas con un rango de respuestas de 1 a 5, siendo 1 una calificación de “en mínimo grado” y 5 “en un alto grado”.

Marque con una X la respuesta que más considere de su agrado.

<b>Necesidades de la organización</b>		1	2	3	4	5
1	Las políticas de la organización contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales.					
2	La empresa promueve un clima organizacional adecuado.					
3	La organización influye en el incremento de la eficiencia, eficacia y la calidad.					
4	Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización					
5	El talento humano es parte importante para la consecución de los objetivos					

<b>Análisis de las evaluaciones de desempeño</b>		1	2	3	4	5
1	La preparación académica del personal en la empresa es fundamental para ocupar el cargo.					
2	Las habilidades personales repercuten positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal.					
3	El desempeño del personal es un factor primordial para la eficiencia de la organización					
4	El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos					
5	La preparación académica del personal genera por parte de la empresa una mayor valoración para el empleado.					
6	Se realizan evaluaciones de desempeño para determinar el grado de cualificación del personal.					
7	Se descubren y explotan las habilidades del personal.					

<b>Análisis de los programas de capacitación.</b>		1	2	3	4	5
1	La empresa implementa programas de capacitación y desarrollo profesional.					
2	La organización promueve el crecimiento y desarrollo profesional.					
3	La organización desarrolla competencias, habilidades y aptitudes en los empleados de todos los niveles de la organización.					
4	Se motiva al personal en el área de la capacitación y el desarrollo profesional.					
5	Se logra satisfacer las expectativas profesionalmente del personal con los programas de capacitación.					

<b>Análisis y descripción de cargos</b>		1	2	3	4	5
1	El nivel de estudio influye en la escogencia del cargo					
2	El personal conoce las tareas y actividades de su puesto.					
3	El salario asignado corresponde con el nivel de responsabilidad del puesto.					
4	Sus habilidades y actitudes están acordes con el puesto que ocupa.					
5	La experiencia laboral es un factor determinante dentro de la organización.					

## ANEXO 2. TABULACION

<b>Necesidades de la organización</b>		<b>PROM.</b>	<b>%</b>
1	Las políticas de la organización contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales.	2.5	50%
2	La empresa promueve un clima organizacional adecuado.	2.1	43%
3	La organización influye en el incremento de la eficiencia, eficacia y la calidad.	2.4	49%
4	Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización	2.2	45%
5	El talento humano es parte importante para la consecución de los objetivos	3.5	71%
		2.5	50%

<b>Análisis de las evaluaciones de desempeño</b>		<b>PROM.</b>	<b>%</b>
1	La preparación académica del personal en la empresa es fundamental para ocupar el cargo.	2.4	49%
2	Las habilidades personales repercuten positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal.	4.0	80%
3	El desempeño del personal es un factor primordial para la eficiencia de la organización	4.2	84%
4	El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos	3.0	60%
5	La preparación académica del personal genera por parte de la empresa una mayor valoración para el empleado.	2.4	49%
6	Se realizan evaluaciones de desempeño para determinar el grado de cualificación del personal.	1.5	30%
7	Se descubren y explotan las habilidades del personal.	1.8	36%
		2.8	56%


	<b>Análisis de los programas de capacitación.</b>	<b>PROM.</b>	<b>%</b>
1	La empresa implementa programas de capacitación y desarrollo profesional.	1.5	30%
2	La organización promueve el crecimiento y desarrollo profesional.	2.1	42%
3	La organización desarrolla competencias, habilidades y aptitudes en los empleados de todos los niveles de la organización.	1.9	39%
4	Se motiva al personal en el área de la capacitación y el desarrollo profesional.	2.0	40%
5	Se logra satisfacer las expectativas profesionalmente del personal con los programas de capacitación.	1.7	35%
		1.8	36%

	<b>Análisis y descripción de cargos</b>	<b>PROM.</b>	<b>%</b>
1	El nivel de estudio influye en la escogencia del cargo	2.2	44%
2	El personal conoce las tareas y actividades de su puesto.	4.0	80%
3	El salario asignado corresponde con el nivel de responsabilidad del puesto.	1.2	24%
4	Sus habilidades y actitudes están acordes con el puesto que ocupa.	3.0	60%
5	La experiencia laboral es un factor determinante dentro de la organización.	2.4	49%
		2.6	52%

### ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>Nombre del empleado:</b>			<b>Cargo:</b>						
Califique de 1 a 5 teniendo en cuenta lo siguiente: 5: Excelente 4: Bueno 3: Aceptable 2: Debe Mejorar 1: No Aprobado N/A: No Aplica					<b>Fecha:</b>				
<b>HABILIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>					
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
<b>CALIDAD:</b> Realiza su labor de acuerdo a los estándares estipulados por la empresa									
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple con sus deberes y obligaciones sin requerir supervisión permanente									
<b>UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS:</b> Emplea , maneja y controla de forma adecuada los elementos y materiales que están bajo su responsabilidad									
<b>MANEJO DEL TIEMPO:</b> Aprovecha de manera adecuada y eficiente el tiempo									
<b>PUNTUALIDAD:</b> Cumple con los horarios establecidos y con los compromisos adquiridos									
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Posee y aplica los conocimientos requeridos para el desarrollo de su actividad									
<b>ACTITUD FRENTE AL CARGO</b>									
<b>COMPROMISO:</b> Asume los valores de la empresa, tiene sentido de pertenencia y motivación por su cargo									
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene relaciones armoniosas en los diferentes departamentos de la organización.									
<b>CREATIVIDAD:</b> Propone soluciones a problemas con cierto grado de originalidad.									
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Desarrolla actividades en conjunto con otras personas para el cumplimiento de los objetivos propuestos									
<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Maneja los documentos y conoce de los procedimientos necesarios para el desarrollo de su labor.									
<b>FORTALEZAS DEL EVALUADO:</b>					<b>RETROALIMENTACION DEL EVALUADO:</b>				
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>					<b>RETROALIMENTACION DEL EVALUADOR:</b>				
<b>NECESIDAD DE FORMACIÓN:</b> SI ___ NO ___			<b>EVALUADOR:</b>			<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>			

## ANEXO 4. CARACTERIZACION DE PROCESOS

	CARACTERIZACION DE PROCESOS
	TALENTO HUMANO
<b>OBJETO:</b> Suministrar el personal para la realización de los trabajos que mejoren la calidad del servicio	<p><b>ALCANCE:</b> Inicia cuando surge la necesidad de llevar a cabo capacitación y/o se presenta una vacante en la organización, y termina cuando se suplen las necesidades antes mencionadas.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Coordinador (a) de Talento Humano</p>
PROCESO	CARACTERIZACION
<b>Reclutamiento</b>	El área de Talento Humano procederá a consultar las fuentes de reclutamiento establecidas para cada caso, y dará curso al proceso de selección
<b>Selección</b>	En decisión conjunta, la coordinadora de Talento Humano, Gerente Administrativo y el Jefe del cargo seleccionará el (los) candidato (s) que se considere (n) que cumplen con los criterios establecidos
<b>Vinculación</b>	El Área de Talento Humano, procederá al trámite administrativo de contratación que incluye: Afiliación a seguridad social: ARL, EPS Y AFP
<b>Inducción</b>	Inmediatamente después de la contratación se procederá a la inducción. Ninguna persona podrá ingresar a su puesto o área de trabajo sin haber pasado previamente por este proceso.
<b>Entrenamiento</b>	Para determinar la conformidad del entrenamiento a la finalización del mismo el entrenado y el jefe inmediato deberán diligenciar el formato de evaluación del periodo de entrenamiento (Ver Anexo 5)
<b>Política Salarial</b>	Distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.
<b>Bienestar Social</b>	El área de Talento Humano desarrolla un mayor sentido de pertenencia y compromiso con INVERBIENES LTDA., por parte de los empleados a través de: Programas que mejoren su calidad de vida y actividades que hagan más llevadera su actividad cotidiana de trabajo y de programas que generen en ellos motivación y lealtad
<b>Salud Ocupacional</b>	Brindar al personal las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones y cumplir sus responsabilidades en un ambiente de seguridad de tal manera que preserve su condición de salud en la cotidianidad laboral, en el mediano y en el largo plazo
<b>Evaluaciones de Desempeño</b>	Todos los empleados de (Exceptuando las directivas), participarán de las evaluaciones de desempeño anualmente. Esto con el objetivo de que el empleado identifique sus puntos débiles y pueda trabajar en ellos; al igual que sus logros para fortalecerlos aún más
<b>Normas Disciplinarias</b>	Controlar el comportamiento de los empleados, de tal forma que se pueda mantener el orden y el cumplimiento normal de sus actividades cotidianas

## ANEXO 5. EVALUACION DEL PERIODO DE ENTRENAMIENTO



### EVALUACION DEL PERIODO DE ENTRENAMIENTO

Señalar con una X, la etapa de evaluación que se encuentra valorando :

<b>Ingreso al Cargo ( Nuevos)</b>	<b>Entrenamiento en el Cargo</b>
<b>Nombre del Evaluado</b>	<b>Fecha culminación período de prueba y entrenamiento en nuevo cargo</b>
<b>Dependencia/Nombre nuevo cargo</b>	<b>Jefe Actual</b>

Señale con una X el concepto que mejor describe el rendimiento del candidato teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las competencias indicadas

ASPECTO	DEFINICION	MARQUE CON X	CONCEPTO
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Interactúa adecuadamente con compañeros, jefes y clientes dentro de un marco de respeto y colaboración.	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Comunicación con Propósito</b>	Da información y escucha atentamente a otros, asegurando el entendimiento de su información, Comparte información con todos	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Trabajo en equipo y Cooperación</b>	Se ha integrado fácilmente al equipo de trabajo y demuestra capacidad de compartir ideas abiertamente, manejar los conflictos.	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Actitud de Servicio</b>	Se esfuerza por satisfacer los requerimientos de los clientes. Atiende con prontitud, diligencia y amabilidad sus peticiones y reclamos.	Inaceptable	Justifique ¿(Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Iniciativa y solución de Problemas</b>	Detecta y resuelve problemas, sustenta el análisis con hechos y datos y genera alternativas de solución	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	

<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad de ajustarse a los cambios o procedimientos de trabajo, repriorizando sus planes cuando es necesario	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Liderazgo</b>	Actúa de manera proactiva, consistente, flexible, responsable y con claridad de objetivos a través de la creación de una atmósfera motivante. Tiene coraje para confrontar, decir y efectuar acciones aunque sean impopulares.	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Actitud Hacia el Trabajo</b>	Deseo que manifiesta al realizar la labor encomendada	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Conocimientos y Habilidades del Cargo.</b>	Demuestra conocimientos y habilidades suficientes sobre los procesos y procedimientos necesarios para desempeñar el cargo en forma exitosa. Tiene capacidad para seguir aprendiendo y desarrollándose.	Inaceptable	Justifique (¿Por qué?)
		Aceptable	
		Excede	
<b>Metas Futuras para el Cargo para el período, Por cambio de Cargo, Nuevos ingresos,</b>			
<b>METAS DEL CARGO</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA</b>
1.			
2.			
<b>¿Se recomienda al empleado para desempeñar este cargo en la Organización? Si/No. Justifique su respuesta</b>			



**ANEXO 6. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO JEFE DE CUENTAS**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Jefe de Cuentas	Administrativo	Arriendos
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Coordinar el manejo de los inmuebles arrendados		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerencia General, Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Jefe de Cartera, Asistente Arriendo, Contador, Tesorera, Secretaria de Gerencia, Secretaria de Recepción	Propietarios, Funcionarios de Empresas Servicios Públicos, Arrendatarios, Fianza Crédito y Administradores de Edificios	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Creación en el sistema de los Propietarios – Arrendatarios – Inmuebles		
Revisión general de los estados de cuentas de propietarios		
Entregar de Cheques a propietarios		
Coordinar consignación de Cheques a Propietario (Cuando aplique)		
Entregar los Cheques para pago de expensas		
Elaborar y enviar cartas de aumento de canon y renovación de contrato		
Elaboración y envío de cartas para establecer acuerdos entre los propietarios y los arrendatarios cuando se presente un aumento de canon		
Elaboración y envío de cartas de desocupación a los arrendatarios		
Sacar del sistema a los arrendatarios que desocupan e informar por escrito a los propietarios al respecto		

Informar de las desocupaciones de inmuebles y remitir las llaves al departamento comercial				
Presentar informe de desocupaciones de inmuebles semanal				
Presentar informe de desocupaciones de inmuebles mensual (consolidado)				
Informar a Fianza Crédito de las desocupaciones de inmuebles				
Liquidación de la primera Factura de cada Servicio Público en forma proporcional al período de ocupación del inmueble, cuando aplique				
Realizar la proyección de servicios públicos al momento de recibir un inmueble por desocupación				
Solicitar a las empresas de servicios públicos certificados de servicios cancelados por la Inmobiliaria con cargo a inquilinos y/o propietarios				
Hacer reclamos a las empresas de servicios públicos cuando sea necesario				
Conocer y manejar la ley de arrendamiento y las cláusulas que componen el contrato de arriendo de la inmobiliaria				
Pagos de prediales y de valorización, cuando aplique				
Pagos de valorización, cuando aplique				
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne				
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo				
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m				
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>	5.2 IDIOMAS: SI: NO: X			
Tecnología en Administración de Empresas y/o Finanzas con conocimientos de contabilidad		E	B	R
	Hablar			
	Leer			
	Escribir			
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica				
<b>5.3 FORMACIÓN</b>				
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses, para personas con experiencia.				
<b>Conocimiento</b>	<b>Registro</b>			
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)	Certificado de Inducción			
Cursos Externos relacionados con el cargo	Diploma y/o Certificado generado en el curso			
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>				
1 año de experiencia en cargos similares, preferiblemente en Inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación				
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>				
Horario Diurno de Oficina: X	Turnos:		Llamadas de Emergencia:	

<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
CRITERIO	1	2	3	4	5	N A	CRITERIO	1	2	3	4	5	NA
Responsabilidad				X			Conocimientos					X	
Calidad en el trabajo				X			Compromiso					X	
Uso de recursos					X		Relaciones Interpersonales					X	
Manejo del tiempo				X			Creatividad			X			
Puntualidad				X			Trabajo en equipo				X		
Manejo de Documentos					X								
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>													
Buena presentación personal y expresión oral													
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica													
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria													
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>													
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.													
Disponer del mensajero comercial técnico, previa autorización de la asistente de arriendo, para la recepción y entrega de inmuebles.													
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 8 años de experiencia en cargos similares													
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.													

**ANEXO 7. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO JEFE DE CARTERA**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Jefe de Cartera	Administrativo	Cartera
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Recaudo de cartera y manejo de los clientes llevados a Proceso Jurídico		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerente Comercial, Jefe de Cuentas, Contador, Tesorera, Secretaria de Recepción		Propietarios, Arrendatarios, Fianza Crédito y Abogados
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Diligenciar el formato Tarjeta de Información		
Enviar las facturas de arriendo		
Realizar la gestión de cobro de la cartera		
Liquidar sanción por incumplimiento		
Revisar y organizar los listados de Fianza Crédito y Jurídico		
Aclarar las inquietudes, tanto de propietarios como de arrendatarios, sobre sus saldos		
Enviar carta al abogado informándole los clientes reportados en proceso jurídico y la documentación correspondiente a dicho proceso		
Hacer y enviar reporte a Cifín de los clientes en proceso jurídico		
Hacer y enviar reporte a Fianza Crédito de los clientes en mora en inmuebles afianzados		
Creación y entrega del informe de cartera total al gerente comercial		
Enviar correspondencia de cobro a los clientes en mora		
Hacer el recaudo de la cartera con mora menor a 60 días en inmuebles no afianzados		
Entregar copia del listado jurídico a la tesorera y al contador		
Enviar al arrendatario y al (os) coarrendatario(s) las respectivas cartas para comunicarle el reporte en procesos jurídico (cuando aplique)		

Conocer y manejar la ley de arrendamiento y las cláusulas que componen el contrato de arriendo de la inmobiliaria																																																																																																														
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne																																																																																																														
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo																																																																																																														
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m																																																																																																														
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>																																																																																																														
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>										5.2 IDIOMAS: SI: NO: X																																																																																																				
Título universitario, preferiblemente como Administrador de Empresas o Contador. Además debe manejar los contratos de arriendo, así como las leyes y decretos que lo rigen.										E B R																																																																																																				
										Hablar																																																																																																				
										Leer																																																																																																				
										Escribir																																																																																																				
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica																																																																																																														
<b>5.3 FORMACIÓN</b>																																																																																																														
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses, para personas con experiencia																																																																																																														
<b>Conocimiento</b>										<b>Registro</b>																																																																																																				
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)										Certificado de Inducción																																																																																																				
Cursos Externos relacionados con el cargo										Diploma y/o Certificado generado en el curso																																																																																																				
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>																																																																																																														
1 año de experiencia en cobranzas preferiblemente en inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación																																																																																																														
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>																																																																																																														
Horario Diurno de Oficina: X										Turnos:			Llamadas de Emergencia:																																																																																																	
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>																																																																																																														
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).																																																																																																														
<b>CRITERIO</b>																																																																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NA</th> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>Conocimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad en el trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>Compromiso</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Uso de recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo del tiempo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>Creatividad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo de Documentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														1	2	3	4	5	NA		1	2	3	4	5	NA	Responsabilidad					X		Conocimientos					X		Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X		Uso de recursos				X			Relaciones Interpersonales				X			Manejo del tiempo				X			Creatividad				X			Puntualidad				X			Trabajo en equipo			X				Manejo de Documentos					X								
	1	2	3	4	5	NA		1	2	3	4	5	NA																																																																																																	
Responsabilidad					X		Conocimientos					X																																																																																																		
Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X																																																																																																		
Uso de recursos				X			Relaciones Interpersonales				X																																																																																																			
Manejo del tiempo				X			Creatividad				X																																																																																																			
Puntualidad				X			Trabajo en equipo			X																																																																																																				
Manejo de Documentos					X																																																																																																									

<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>
Buena presentación personal y expresión oral
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.
Acordar con los clientes compromisos de pago.
Realizar cruce de cuentas con la autorización de la empresa.
Enviar comunicaciones y facturas a los clientes
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 8 años de experiencia en cargos similares
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.

**ANEXO 8. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO TESORERA**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Tesorera	Administrativo	Tesorería
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente General	Mensajero de Tesorería	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Recibir los ingresos que se entregan en la inmobiliaria (Efectivo – Títulos Valor)		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerencia General, Gerencia Administrativa, Contabilidad, Jefe de Cuentas, Jefe de Cartera, Mensajero de Tesorería, Jefe de Mantenimiento, Asistente de Arriendo, Asistente de Ventas, Secretaria de Recepción	Funcionarios de Bancos, Proveedores, Arrendatarios, Propietarios, Compradores de inmuebles	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Recibir y contabilizar todos los ingresos de Inverbienes		
Recepción de los ingresos de Constructoras – Promotoras, cuando es pago en efectivo y/o cheque		
Contabilizar los egresos de Inverbienes		
Elaborar las consignaciones de los ingresos recibidos por la inmobiliaria		
Confirmar los saldos bancarios de las diferentes cuentas		
Elaborar un informe para la gerencia, especificando todos los ingresos y egresos del movimiento diario		
Elaborar el cuadro diario de caja		
Elaboración y Pago de la Nómina		
Liquidar y pagar aportes parafiscales		

Archivar los soportes de pago de parafiscales																	
Pago a los proveedores de Inverbienes																	
Elaboración de cheques de Inverbienes, excepto los cheques pago renta de propietarios																	
Elaboración de facturas de Inverbienes, excepto las facturas de arriendo																	
Elaboración de notas débito y crédito cuando aplique																	
Realización del Backup contable semanal																	
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne																	
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo																	
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m																	
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>																	
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>	5.2 IDIOMAS: SI: NO: X																
Contador Público y/o Carreras afines	<table border="1"> <tr><td></td><td>E</td><td>B</td><td>R</td></tr> <tr><td>Hablar</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Leer</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Escribir</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		E	B	R	Hablar				Leer				Escribir			
	E	B	R														
Hablar																	
Leer																	
Escribir																	
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica, Programas Contables Inmobiliarios																	
<b>5.3 FORMACIÓN</b>																	
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses, para personas con experiencia																	
<b>Conocimiento</b>	<b>Registro</b>																
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)	Certificado de Inducción																
Cursos Externos relacionados con el cargo	Diploma y/o Certificado generado en el curso																
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>																	
2 años de experiencia en tesorería preferiblemente en inmobiliarias, y manejo contable de pago de nómina y prestaciones sociales; con soportes de las referencias para su verificación																	
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>																	
Horario Diurno de Oficina: X	Turnos:	Llamadas de Emergencia:															
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>																	
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).																	
<b>CRITERIO</b>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>N</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	N	<b>CRITERIO</b>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>N</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	N		
1	2	3	4	5	N												
1	2	3	4	5	N												





**ANEXO 9. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO ASESORA DE VENTAS**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Asesora de Ventas	Comercial	Ventas
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Comercial	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Venta de inmuebles		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
Gerente Administrativo, Gerente General, Asistente de Ventas, Gerente Comercial, Tesorera, Secretaria de Recepción, Mensajeros		Propietario y Compradores de Inmuebles, Funcionarios de Notarias y Registro
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Captación de Inmuebles		
Asesorar al cliente comprador en la venta de un inmueble		
Programar visitas con los clientes para mostrarle los posibles inmuebles		
Actuar como intermediaria entre el comprador y el propietario del inmueble para acordar los términos de la venta		
Solicitar los documentos necesarios al propietario para la realización de la promesa de compraventa		
Elaborar la Promesas de Compraventa para la venta del inmueble específico		
Apoyar al nuevo propietario para la liquidación y registro de la escritura		
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo		

Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne																			
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>																			
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>														5.2 IDIOMAS: SI: X					
Tecnólogo en Administración de Empresas o Carreras Afines – Arquitectos														NO:					
														E	B		R		
														Hablar		x			
														Leer		x			
														Escribir		x			
<b>Otro. Cuál:</b>																			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>																			
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses																			
<b>Conocimiento</b>														<b>Registro</b>					
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)														Certificado de Inducción					
Cursos Externos relacionados con el cargo														Diploma y/o Certificado generado en el curso					
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>																			
1 año de experiencia en ventas preferiblemente en inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación																			
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>																			
Horario Diurno de Oficina: X														Turnos:			Llamadas de Emergencia:		
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>																			
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).																			
<b>CRITERIO</b>														1	2	3	4	5	NA
<b>Responsabilidad</b>																		X	
<b>Calidad en el trabajo</b>																		X	
<b>Uso de recursos</b>																	X		
<b>Manejo del tiempo</b>																		X	
<b>Puntualidad</b>																		X	
<b>CRITERIO</b>														1	2	3	4	5	NA
<b>Conocimientos</b>																		X	
<b>Compromiso</b>																		X	
<b>Relaciones Interpersonales</b>																		X	
<b>Creatividad</b>																	X		
<b>Trabajo en equipo</b>																		X	

<b>Manejo de Documentos</b>				<b>X</b>			
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>							
Buena presentación personal y expresión oral							
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica							
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria							
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>							
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.							
Establecer un orden de prioridades para la atención de clientes							
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos similares							
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.							

**ANEXO 10. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO ASESORA DE ARRIENDO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Asesora de Arriendo	Comercial	Arriendo
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Comercial	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Arriendo de inmuebles		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Asistente de Arriendo, Tesorera, Jefe de Mantenimiento, Secretaria de Recepción	Propietario y Arrendatarios de Inmuebles	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Captación de Inmuebles		
Asesorar al cliente arrendatario en la arrendamiento de un inmueble		
Programar visitas al inmueble solicitado		
Entregar al arrendatario y al coarrendatario el formato solicitud de arrendamiento		
Informar al arrendatario de la entrega de la documentación completa		
Informar al arrendatario de la cancelación por anticipado del valor del estudio de la solicitud de arriendo		
Informar al arrendatario de la cancelación del 20% sobre del canon por derechos de contrato, en caso de aprobación del estudio		
Informar al propietario sobre el valor de la cotización de los detalles por corregir en los inmuebles, cuando el inmueble se arrienda por primera vez		

Verificar que la documentación entregada por el arrendatario este completa			
Enviar los documentos de los futuros arrendatarios para su respectivo estudio			
Verificación del Paz y Salvo de los Servicios Públicos y buen estado del inmueble a arrendar			
Informar al arrendatario de la cancelación del primer canon de arriendo			
Diligenciar el Formato Recibo de Liquidación del Primer Pago de Arriendo			
Asistir el día de la entrega del inmueble			
Informar al arrendatario del envío de la primera factura de servicios públicos a la inmobiliaria			
Conocer y manejar la ley de arrendamiento y las cláusulas que componen el contrato de arriendo de la inmobiliaria			
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne			
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo			
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m			
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>	5.2 IDIOMAS: SI: X NO:		
Tecnólogo en Administración de Empresas o Carreras Afines	E	B	R
	Hablar	x	
	Leer	x	
	Escribir	x	
<b>Otro. Cuál:</b>			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>			
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses			
<b>Conocimiento</b>	<b>Registro</b>		
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)	Certificado de Inducción		
Cursos Externos relacionados con el cargo	Diploma y/o Certificado generado en el curso		
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>			
1 año de experiencia en arriendos preferiblemente en inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación			
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>			
Horario Diurno de Oficina: X	Turnos:	Llamadas de Emergencia:	

<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
<b>Responsabilidad</b>					X		<b>Conocimientos</b>					X	
<b>Calidad en el trabajo</b>					X		<b>Compromiso</b>					X	
<b>Uso de recursos</b>				X			<b>Relaciones Interpersonales</b>					X	
<b>Manejo del tiempo</b>					X		<b>Creatividad</b>				X		
<b>Puntualidad</b>					X		<b>Trabajo en equipo</b>					X	
<b>Manejo de Documentos</b>				X									
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>													
Buena presentación personal y expresión oral													
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica													
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria													
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>													
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.													
Establecer un orden de prioridades para la atención de clientes													
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos similares													
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.													

**ANEXO 11. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO ASISTENTE DE VENTAS**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO	ÁREA
Asistente de Ventas	Comercial	Venta
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	
Gerente Comercial	Ninguno	
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Atención a los posibles compradores que contactan la inmobiliaria		
3. RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	
Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Tesorera, Asesoras de Venta, Secretaria de Recepción	Propietario y Compradores de Inmuebles	
4. FUNCIONES DEL CARGO		
FUNCIONES		
Brindar atención a los posibles compradores que contactan la inmobiliaria		
Verificar y Registrar la información de los Inmuebles captados en el formato Tarjeta de Consignación de Inmuebles		
Actualizar la información de la base de datos de los inmuebles disponibles para la venta		
Diligenciar el formato Registro de Clientes Venta con la información de un posible comprador		
Diligenciar y archivar los formatos Tarjetas de Consignación de inmuebles Venta		
Entregar un informe de todos los inmueble captados y/o vendidos al gerente comercial en forma semanal y uno consolidado en forma mensual		
Elaborar relación de inmuebles en venta para publicidad, en el periódico local y en la revista de arriendos y ventas		
Publicar inmuebles para la venta en la página Web		
Asignar los clientes que solicitan inmuebles para la venta a cada una de las asesoras de ventas		
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne		



Velar por el orden y el aseo del área de trabajo													
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m													
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>													
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>							5.2 IDIOMAS: SI: NO: X						
Tecnólogo en Administración de Empresas o Carreras Afines – Sistemas							E	B	R				
							Hablar						
							Leer						
<b>Otro. Cuál:</b>							Escribir						
<b>5.3 FORMACIÓN</b>													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses													
<b>Conocimiento</b>							<b>Registro</b>						
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)							Certificado de Inducción						
Cursos Externos relacionados con el cargo							Diploma y/o Certificado generado en el curso						
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>													
6 meses de experiencia en cargos similares preferiblemente en inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación													
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>													
Horario Diurno de Oficina: X					Turnos:			Llamadas de Emergencia:					
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b> <b>A</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b> <b>A</b>
Responsabilidad					X		Conocimientos					X	
Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X	
Uso de recursos					X		Relaciones Interpersonales					X	
Manejo del tiempo				X			Creatividad				X		
Puntualidad				X			Trabajo en equipo			X			

<b>Manejo de Documentos</b>						X		
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>								
Buena presentación personal y expresión oral								
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica								
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria								
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>								
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.								
Dar información estricta de los inmuebles								
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos similares								
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.								

**ANEXO 12. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO ASISTENTE DE ARRIENDO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Asistente de Arriendo	Comercial	Arriendo
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Comercial	Mensajero Comercial Técnico y Mensajero Comercial	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Atención a los posibles arrendatarios que contactan a la inmobiliaria, Coordinar la revisión y el arriendo de inmuebles		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Contabilidad, Mensajería, Jefe de Cartera, Tesorera, Jefe de Cuentas y Jefe de Mantenimiento, Secretaria de Recepción	Propietario y Arrendatarios de Inmuebles	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Brindar atención a los posibles arrendatarios que contactan la inmobiliaria		
Verificar y Registrar la información de los Inmuebles captados en el formato Tarjeta de Consignación de Inmuebles		
Diligenciar y archivar los formatos Tarjetas de Consignación de inmuebles Arriendo		
Actualizar la información de la base de datos de los inmuebles disponibles para el arriendo		
Diligenciar el formato Registro de Clientes Arriendo con la información de un posible arrendatario		
Asignar los clientes que solicitan inmuebles para arrendar a cada una de las asesoras de arriendos		
Informar a los propietarios y arrendatarios de los valores a cancelar según su estado tributario		
Elaborar el contrato de arriendo		
Entregar las copias del contrato necesarias al arrendatario y a los coarrendatarios		

Enviar copia del inventario al arrendatario				
Informar a la Jefe de Cuentas y Cartera al momento en que se arrienda un inmueble				
Entregar un informe de todos los inmueble captados y/o Arrendados al gerente comercial en forma semanal y uno consolidado en forma mensual				
Elaborar relación de inmuebles en arriendos para publicidad, en el periódico local y en la revista de arriendos y ventas				
Informar al Jefe de Mantenimiento sobre los detalles a corregir en inmuebles por arrendar				
Coordinar las actividades de los mensajeros del área comercial				
Controlar la colocación de avisos para promoción de inmuebles (arriendo o venta)				
Entregar a la Jefe de Cuentas las carpetas del inquilino al momento de iniciar el contrato de arrendamiento				
Conocer y manejar la ley de arrendamiento y las cláusulas que componen el contrato de arriendo de la inmobiliaria				
Publicar inmuebles para arrendar en la página Web				
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne				
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo				
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m				
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>	5.2 IDIOMAS: Si: NO: X			
Tecnólogo en Administración de Empresas o Carreras Afines	E B R			
Abogado Graduado	Hablar			
Estudiante de noveno semestre de Derecho	Leer			
Otro. Cuál:	Escribir			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>				
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses				
<b>Conocimiento</b>	<b>Registro</b>			
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)	Certificado de Inducción			
Cursos Externos relacionados con el cargo	Diploma y/o Certificado generado en el curso			
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>				
6 meses de experiencia en arriendos o área jurídica preferiblemente en inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación				
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>				
Horario Diurno de Oficina: X	Turnos:	Llamadas de Emergencia:		

<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
<b>Responsabilidad</b>				X			<b>Conocimientos</b>					X	
<b>Calidad en el trabajo</b>					X		<b>Compromiso</b>					X	
<b>Uso de recursos</b>				X			<b>Relaciones Interpersonales</b>					X	
<b>Manejo del tiempo</b>				X			<b>Creatividad</b>			X			
<b>Puntualidad</b>					X		<b>Trabajo en equipo</b>					X	
<b>Manejo de Documentos</b>					X								
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>													
Buena presentación personal y expresión oral													
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica													
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria													
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>													
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.													
Disponer del mensajero comercial técnico y del mensajero comercial para la realización de las actividades propias del área													
Prestar las llaves de inmuebles para que los clientes los visiten, solo si el inmueble se encuentra en edificio. Además el cliente interesado debe dejar un documentos de identidad													
Dar información estricta de los inmuebles													
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.													

**ANEXO 13. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO SECRETARIA DE GERENCIA**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Secretaria de Gerencia	Administrativo	Gerencia
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Ofrecer apoyo al área administrativa		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Todas las dependencias	Propietarios, Arrendatarios, Agencias de Viajes, Asociados, Contratistas, Proveedores, Abogados, entre otros	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Recibir llamadas		
Recibir y enviar correspondencia		
Programar agenda de citas de su superior inmediato		
Manejo de Caja menor		
Manejo y control del archivo de gerencia		
Control de llamadas de Fax (Nacionales e Internacionales) y teléfono móvil (Operador Comcel y Movistar)		
Envío de los comprobantes de consignación a los propietarios		
Revisar correo electrónico de la inmobiliaria		
Control de avalúos		
Redacción de memorando		
Verificar que el área de tesorería realice los pagos de las facturas de los gastos de administración y mantenimiento de la oficina		

Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne													
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo													
Cumplir con el horario de trabajo establecido de Lunes a Viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00													
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>													
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>										5.2 IDIOMAS: Si: NO: X			
Secretariado Ejecutivo										E B R			
Tecnología en Áreas de Diseño/Sistema										Hablar			
										Leer			
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica										Escribir			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses													
<b>Conocimiento</b>										<b>Registro</b>			
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)										Certificado de Inducción			
Cursos Externos relacionados con el cargo										Diploma y/o Certificado generado en el curso			
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>													
1 año de experiencia, con soportes de las referencias para su verificación													
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>													
Horario Diurno de Oficina: X					Turnos:				Llamadas de Emergencia:				
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N A</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Responsabilidad				X			Conocimientos				X		
Calidad en el trabajo					X		Compromiso				X		
Uso de recursos					X		Relaciones Interpersonales				X		
Manejo del tiempo				X			Creatividad				X		
Puntualidad					X		Trabajo en equipo			X			
Manejo de Documentos					X								

<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>
Buena presentación personal y expresión oral
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.
Establecer orden de prioridades para la atención
Realizar las solicitudes de los mantenimientos de los equipos de cómputo y de las instalaciones de la inmobiliaria
Hacer entrega al personal que lo solicite la documentación del SGC correspondiente al proceso específico
Tomar decisiones en el ejercicio de la implementación del SGC
Toma de decisiones en los procesos de capacitación
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 5 años de experiencia en cargos similares
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.



**ANEXO 14. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO MENSAJERO DE TESORERIA**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Mensajero de Tesorería	Administrativo	Tesorería
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Tesorera	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Realizar las labores de mensajería para el área de tesorería y aseo en la zona de comidas		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Administrativo, Tesorera, Secretaria de Gerencia, Secretaria de Recepción	Funcionarios de Bancos y Notarias	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Distribuir y recoger la correspondencia del área de tesorería		
Recoger pagos de inquilinos en cheque cuando sea necesario		
Realizar consignaciones en Bancos		
Colaborar con la consecución de documentos ante Oficinas de Notarias, Cámara de Comercio, Oficina de Valorización Distrital, Agustín Codazzi, etc.		
Mantener el orden y el aseo en la cafetería de la inmobiliaria		
Supervisar el aseo en las oficinas de la inmobiliaria		
Preparar y organizar las solicitudes de la cafetería		
Apoyar al área administrativa y comercial al momento en que estas, en coordinación con la tesorera, lo requiera		
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne		
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m		

5, PERFIL DEL CARGO													
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>							5.2 IDIOMAS: SI: NO: X						
Bachiller							E B R						
							Hablar						
							Leer						
<b>Otro. Cuál:</b>							Escribir						
5.3 FORMACIÓN													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses													
Conocimiento							Registro						
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)							Certificado de Inducción						
Cursos Externos relacionados con el cargo							Diploma y/o Certificado generado en el curso						
5.4 EXPERIENCIA													
6 meses de experiencia tanto en las labores de mensajería como en las labores de aseo; con soportes de las referencias para su verificación													
5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA													
Horario Diurno de Oficina: X							Turnos:			Llamadas de Emergencia:			
5.6 HABILIDADES / APTITUDES													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
CRITERIO	1	2	3	4	5	N A	CRITERIO	1	2	3	4	5	NA
Responsabilidad					X		Conocimientos					X	
Calidad en el trabajo				X			Compromiso					X	
Uso de recursos			X				Relaciones Interpersonales					X	
Manejo del tiempo					X		Creatividad			X			
Puntualidad					X		Trabajo en equipo					X	
Manejo de Documentos			X										
6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR													

Buena presentación personal y expresión oral
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.
Establecer orden de prioridades para responder por sus responsabilidades
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 5 años de experiencia en cargos similares
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia y formación la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.

**ANEXO 15. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO SECRETARIA DE RECEPCION**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Secretaria de Recepción	Administrativo	Gerencia
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Recibir las llamadas y manejar el archivo general de la empresa		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Todas las dependencias	Propietarios, Arrendatarios, Clientes, Subcontratistas, Proveedores	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Direccionar a todos los clientes que ingresan a la oficina al área correspondiente		
Recibir y transferir las llamadas telefónicas de la oficina.		
Recibir toda la correspondencia y entregarla al área correspondiente.		
Archivar egresos		
Llevar el registro de la correspondencia recibida		
Llevar registro y control de la correspondencia nacional enviada		
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne		
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo		
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m		

5. PERFIL DEL CARGO															
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>											5.2 IDIOMAS: SI:			NO: X	
Secretariado Ejecutivo											E	B		R	
											Hablar				
											Leer				
											Escribir				
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica															
5.3 FORMACIÓN															
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses															
Conocimiento											Registro				
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)											Certificado de Inducción				
Cursos Externos relacionados con el cargo											Diploma y/o Certificado generado en el curso				
5.4 EXPERIENCIA															
1 años de experiencia como Recepcionista y/o Secretaria, con soportes de las referencias para su verificación															
5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA															
Horario Diurno de Oficina: X											Turnos:		Llamadas de Emergencia:		
5.6 HABILIDADES / APTITUDES															
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).															
CRITERIO	1	2	3	4	5	N A	CRITERIO	1	2	3	4	5	NA		
Responsabilidad				X			Conocimientos				X				
Calidad en el trabajo				X			Compromiso				X				
Uso de recursos				X			Relaciones Interpersonales					X			
Manejo del tiempo				X			Creatividad			X					
Puntualidad					X		Trabajo en equipo			X					
Manejo de Documentos					X										
6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR															
Buena presentación personal y expresión oral															

Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.
Establecer orden de prioridades para responder por sus responsabilidades
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.

**ANEXO 16. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO JEFE DE ARCHIVO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Jefe de Archivo	Administrativo	Gerencia
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Secretaria de Recepción	
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Manejo y control del archivo general de la empresa		
3. RELACIONES		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
Todas las dependencias		Ninguna
4. FUNCIONES DEL CARGO		
<b>FUNCIONES</b>		
Realizar pedido de papelería trimestralmente		
Controlar la papelería membretada, así como los elementos de escritorio de la oficina.		
Archivar la documentación enviada y recibida por la inmobiliaria en el archivo general		
Llevar el registro del control de archivo		
Coordinar el empaste de la documentación de la inmobiliaria		
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne		
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo		
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00		
5, PERFIL DEL CARGO		
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>	5.2 IDIOMAS:      Si: NO: X	
Secretariado Ejecutivo - Archivista		
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica – Manejo de Archivo		

<b>5.3 FORMACIÓN</b>													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses													
<b>Conocimiento</b>						<b>Registro</b>							
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)						Certificado de Inducción							
Cursos Externos relacionados con el cargo						Diploma y/o Certificado generado en el curso							
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>													
2 años de experiencia como archivista o cargos similares, con soportes de las referencias para su verificación													
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>													
Horario Diurno de Oficina: X				Turnos:				Llamadas de Emergencia:					
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Responsabilidad				X			Conocimientos				X		
Calidad en el trabajo				X			Compromiso				X		
Uso de recursos				X			Relaciones Interpersonales				X		
Manejo del tiempo				X			Creatividad			X			
Puntualidad					X		Trabajo en equipo			X			
Manejo de Documentos					X								
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>													
Buena presentación personal y expresión oral													
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria													
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>													
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.													
Establecer orden de prioridades para responder por sus responsabilidades													
Autonomía para el manejo interno del archivo de las carpetas del propietario y del arrendatario													
Autonomía para la entrega de las carpetas de propietario y arrendatario													
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.													



**ANEXO 17. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE COMERCIAL**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Gerente Comercial	Comercial	Arriendos/Ventas
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente General	Asistente de Arriendos/Ventas, Asesoras de Arriendos/Ventas y Mensajeros Comerciales	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Dirigir y controlar el área comercial de la inmobiliaria		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Todas las dependencias	Propietarios, Arrendatarios, Socios de las promotoras	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Realizar la labor comercial de asesoría		
Supervisar el área de arriendos, ventas y corretaje (Inmuebles usados) en Inverbienes		
Asesoría en ventas de proyectos en construcción		
Capacitar al personal que ingresa al área comercial		
Asesorar la fuerza de Arriendos – Ventas para cumplir las metas del Departamento Comercial		
Asesorar y acompañar a la fuerza de ventas en los casos que la situación así lo requiera		
Identificar cambios en la legislación y normatividad vigente y asegurar que se implementan en el proceso de la venta		
Establecer relaciones permanentes con los clientes empresariales para evaluar el servicio e identificar oportunidades de penetración		

Definir metas de Arriendos – Ventas, hacer el seguimiento individual y grupal de las tendencias de los resultados de Arriendos – Ventas y definir acciones de mejora																						
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne																						
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo																						
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00																						
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>																						
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>														5.2 IDIOMAS: SI: X NO:								
Título Universitario en Administración de Empresas y/o Carreras Afines														E B R								
														Hablar X								
														Leer X								
														Escribir X								
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica																						
<b>5.3 FORMACIÓN</b>																						
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses																						
<b>Conocimiento</b>														<b>Registro</b>								
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)														Certificado de Inducción								
Cursos Externos relacionados con el cargo														Diploma y/o Certificado generado en el curso								
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>																						
3 año de experiencia o más en áreas comerciales y manejo de personal, con soportes de las referencias para su verificación																						
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>																						
Horario Diurno de Oficina: X														Turnos:		Llamadas de Emergencia: X						
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>																						
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).																						
<b>CRITERIO</b>							<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
<b>Responsabilidad</b>											X		<b>Conocimientos</b>								X	
<b>Calidad en el trabajo</b>											X		<b>Compromiso</b>								X	
<b>Uso de recursos</b>										X			<b>Relaciones Interpersonales</b>								X	
<b>Manejo del tiempo</b>											X		<b>Creatividad</b>								X	

Puntualidad					X	Trabajo en equipo					X
Manejo de Documentos				X							
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>											
Buena presentación personal y expresión oral											
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica											
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria											
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>											
Dirigir el departamento comercial											
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades											
Definir estrategias de abordaje al cliente de acuerdo a la prospección y potencial de ventas.											
Capacitar y/o entrenar asesores y/o asistentes comerciales											
Elaborar propuestas comerciales											
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 5 años de experiencia en cargos similares											
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.											

**ANEXO 18. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO CONTADOR**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO	ÁREA
Contador	Contabilidad	Contable
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	
Gerente Administrativo		
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Realizar los procesos contables y presentar los registros acerca de las cuentas y estados financieros de la inmobiliaria		
3. RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	
Todas las dependencias	Propietarios, Arrendatarios, Socios de las promotoras, Entidades recaudadoras de impuestos	
4. FUNCIONES DEL CARGO		
FUNCIONES		
Presentar y verificar los estados financieros en forma oportuna y confiable		
Realizar la conciliación de bancos		
Realizar la facturación de la cartera de inquilinos		
Cargar el pago a los propietarios		
Elaboración de notas contables a propietarios e inquilinos respectivamente		
Elaborar los cheques de propietarios		
Preparar los informes fiscales y estar atento a los cambios y disposiciones que el gobierno solicite como: declaración mensual de retención en la fuente, declaración bimestral de impuestos a las ventas, declaración anual de impuesto de renta		
Suministrar cualquier informe que requiera la gerencia		
Mantener la contabilidad al día		

Velar que se cumplan todos los procedimientos y políticas contables en la inmobiliaria													
Verificar que los pagos y solicitudes de crédito estén acordes con la política de la empresa													
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne													
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo													
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>													
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>							5.2 IDIOMAS: SI: NO: X						
Título Universitario en Contaduría Pública							E	B		R			
							Hablar						
							Leer						
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Programas de Contabilidad e informática básica							Escribir						
<b>5.3 FORMACIÓN</b>													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 2 meses													
<b>Conocimiento</b>							<b>Registro</b>						
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)							Certificado de Inducción						
Cursos Externos relacionados con el cargo							Diploma y/o Certificado generado en el curso						
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>													
2 año de experiencia, preferiblemente en contabilidad de inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación													
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>													
Horario Diurno de Oficina: X					Turnos:			Llamadas de Emergencia:					
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	1	2	3	4	5	N A	<b>CRITERIO</b>	1	2	3	4	5	NA
Responsabilidad					X		Conocimientos					X	
Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X	
Uso de recursos					X		Relaciones Interpersonales				X		
Manejo del tiempo			X				Creatividad					X	
Puntualidad			X				Trabajo en equipo			X			
Manejo de Documentos				X									

<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>
Buena presentación personal y expresión oral
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades
Entregar informes contables a los propietarios o en su ausencia a los auxiliares encargados
Revertir facturas
Enviar comunicaciones y estados de cuenta a las empresas cuando lo solicitan
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.

**ANEXO 19. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO JEFE DE MANTENIMIENTO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Jefe de Mantenimiento	Administrativo	Mantenimiento
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente Administrativo	Contratistas	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Ofrecer apoyo al área comercial, propietarios e inquilinos		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Administrativo, Asistente de Arriendos, Asesora de Arriendos, Tesorera, Jefe de Cuentas	Propietarios, Contratistas	Arrendatarios,
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Coordinar las actividades de reparación en los inmuebles que presenten detalles por corregir		
Diligenciar el formato Reporte de Mantenimiento y Reparaciones		
Contactar vía telefónica y por medio de cartas al propietario del inmueble que presenta detalles por corregir		
Contactar al personal que hará las reparaciones		
Verificar que las reparaciones ejecutadas en un inmueble se realicen a satisfacción		
Diligenciar y enviar a la tesorera el formato Autorización de Pagos		
Conocer y manejar la ley de arrendamiento y las cláusulas que componen el contrato de arriendo de la inmobiliaria		
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne		

Velar por el orden y el aseo del área de trabajo															
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>															
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>										5.2 IDIOMAS: SI: NO: X					
Arquitecto, Ingeniero Civil y/o carreras afines										E	B		R		
										Hablar					
										Leer					
										Escribir					
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica															
<b>5.3 FORMACIÓN</b>															
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses															
<b>Conocimiento</b>										<b>Registro</b>					
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)										Certificado de Inducción					
Cursos Externos relacionados con el cargo										Diploma y/o Certificado generado en el curso					
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>															
6 meses de experiencia, con soportes de las referencias para su verificación															
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>															
Horario Diurno de Oficina: X										Turnos:			Llamadas de Emergencia:		
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>															
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).															
<b>CRITERIO</b>										1	2	3	4	5	N A
<b>Responsabilidad</b>														X	
<b>Calidad en el trabajo</b>														X	
<b>Uso de recursos</b>														X	
<b>Manejo del tiempo</b>													X		
<b>Puntualidad</b>												X			
<b>CRITERIO</b>										1	2	3	4	5	NA
<b>Conocimientos</b>														X	
<b>Compromiso</b>													X		
<b>Relaciones Interpersonales</b>													X		
<b>Creatividad</b>														X	
<b>Trabajo en equipo</b>														X	



<b>Manejo de Documentos</b>					X			
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>								
Buena presentación personal y expresión oral								
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica								
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria								
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>								
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades								
Disponer de los contratistas de mantenimiento de inmuebles para la realización de las actividades propias del área								
Autorizar los mantenimientos de la oficina								
Autorizar el pago y la compra de para los contratistas de mantenimiento de inmuebles, cuando la reparación es autorizada por el propietario del inmueble.								
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.								

**ANEXO 20. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO MENSAJERO COMERCIAL TECNICO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Mensajero Comercial Técnico	Comercial	Arriendos – Ventas
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Asistente de Arriendos	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Apoyar al área Comercial y Administrativa		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Jefe de Cuentas, Asistente Arriendos, Jefe de Mantenimiento, Asesoras de Arriendos, Asistente de Ventas, Tesorera, Secretaria de Recepción, Secretaria de Gerencia	Propietarios, Arrendatarios, Administradores de Edificios	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Mensajería en general		
Recoger facturas en las empresas de servicios públicos		
Cancelar las facturas de servicios públicos de inmuebles en trámite de arriendo		
Llevar correspondencia a inquilinos y propietarios		
Recoger y solicitar documentos ante oficinas de Notarias, Cámara de Comercio, Oficina de Valorización Distrital, Agustín Codazzi, entre otros		
Realizar consignaciones en Banco		
Entregar en la administración de los edificios los cheques para el pago de las expensas de los inmuebles arrendados, cuando sea necesario		
Realizar el inventario a inmuebles por arrendar, cuando sea necesario		
Recoger pagos de inquilinos en cheque cuando sea necesario		

Entregar reportes de arreglos a inmuebles que presenten detalles por corregir			
Entregar inmuebles a los arrendatarios y/o propietarios			
Recibir y revisar los inmuebles que se van a desocupar			
Apoyar al área de Tesorería al momento, en que en coordinación con su superior inmediato, lo requiera			
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne			
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo			
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m			
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>			5.2 IDIOMAS: SI: NO: X
Bachiller, preferiblemente con cursos de construcción o afines			E B R
			Hablar
			Leer
			Escribir
<b>Otro. Cuál:</b>			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>			
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses			
<b>Conocimiento</b>			<b>Registro</b>
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)			Certificado de Inducción
Cursos Externos relacionados con el cargo			Diploma y/o Certificado generado en el curso
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>			
1 año de experiencia en labores de mensajería, preferiblemente de inmobiliarias; con soportes de las referencias para su verificación			
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>			
Horario Diurno de Oficina: X		Turnos:	Llamadas de Emergencia: X
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>			
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).			

CRITERIO	1	2	3	4	5	NA	CRITERIO	1	2	3	4	5	NA
Responsabilidad				X			Conocimientos				X		
Calidad en el trabajo				X			Compromiso				X		
Uso de recursos			X				Relaciones Interpersonales				X		
Manejo del tiempo				X			Creatividad			X			
Puntualidad				X			Trabajo en equipo					X	
Manejo de Documentos				X									
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>													
Buena presentación personal y expresión oral													
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica													
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>													
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.													
Establecer orden de prioridades para responder por sus responsabilidades													
Recibir y entregar inmuebles si cumplen con todos los requisitos													
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia y formación la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.													

**ANEXO 21. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO  
MENSAJERO COMERCIAL**

**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**



<b>1.</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Mensajero Comercial	Comercial	Arriendos – Ventas
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Asistente de Arriendos	Ninguno	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Apoyar al área Comercial y Administrativa		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente Comercial, Jefe de Cuentas, Asistente Arriendos, Jefe de Mantenimiento, Asesoras de Arriendos, Asistente de Ventas, Tesorera, Secretaria de Recepción, Secretaria de Gerencia	Propietarios, Arrendatarios, Compradores, Funcionarios de Notaría, Funcionarios de Empresas Públicas	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Mensajería en general		
Recoger facturas en las empresas de servicios públicos		
Cancelar las facturas de servicios públicos de inmuebles en trámite de arriendo		
Llevar correspondencia a inquilinos y propietarios		
Recoger documentos ante oficinas de Notarias, Cámara de Comercio, Oficina de Valorización Distrital, Agustín Codazzi, entre otros		
Realizar consignaciones en Banco		
Entregar en la administración de los edificios los cheques para el pago de las expensas de los inmuebles arrendados, cuando sea necesario		
Realizar el inventario a inmuebles por arrendar, cuando sea necesario		
Entregar reportes de arreglos a inmuebles que presenten detalles por corregir		
Recoger pagos de inquilinos en cheque cuando sea necesario, bajo autorización de la gerencia únicamente		

Apoyar al área de Tesorería, cuando en coordinación con su superior inmediato, lo requiera															
Cumplir los procedimientos del área y cualquier otra función que su jefe inmediato le asigne															
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo															
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m															
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>															
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>							5.2 IDIOMAS: SI: NO: X								
Bachiller							E	B		R					
							Hablar								
							Leer								
							Escribir								
<b>Otro. Cuál:</b>															
<b>5.3 FORMACIÓN</b>															
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 meses															
<b>Conocimiento</b>							<b>Registro</b>								
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)							Certificado de Inducción								
Cursos Externos relacionados con el cargo							Diploma y/o Certificado generado en el curso								
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>															
6 meses de experiencia en labores de mensajería, preferiblemente de inmobiliarias; con soportes de las referencias para su verificación															
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>															
Horario Diurno de Oficina: X							Turnos:		Llamadas de Emergencia: X						
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>															
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).															
<b>CRITERIO</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>			
<b>Responsabilidad</b>									X			<b>Conocimientos</b>			
<b>Calidad en el trabajo</b>									X			<b>Compromiso</b>			
<b>Uso de recursos</b>							X					<b>Relaciones Interpersonales</b>			
<b>Manejo del tiempo</b>									X			<b>Creatividad</b>			
								X							

<b>Puntualidad</b>				X					<b>Trabajo en</b>						X	
									<b>equipo</b>							
<b>Manejo de Documentos</b>				X												
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>																
Buena presentación personal y expresión oral																
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica																
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>																
Distribuir el tiempo y las actividades para responder por sus responsabilidades.																
Establecer orden de prioridades para responder por sus responsabilidades																
Recibir y entregar inmuebles si cumplen con todos los requisitos, en ausencia del mensajero comercial técnico																
CONVALIDACION 1: Las personas que no posean el nivel educativo requerido deberán tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos similares																
CONVALIDACION 2: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.																

**ANEXO 22. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADORA DE TALENTO HUMANO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO	ÁREA
Coordinadora de Talento Humano	Administrativo	Gerencia
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	
Gerente Administrativo		
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente		
3. RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	
Todas las dependencias	EPS, AFP, ARL,	
4. FUNCIONES DEL CARGO		
FUNCIONES		
Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción del personal		
Hacer las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos		
Realizar pruebas de intereses, aptitudes, etc.		
Realizar programas de introducción al trabajo, pruebas prácticas. Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.		
Controlar ausencias, retardos, etc.		
Ajustar sueldos		
Calificar de méritos.		
Revisar periódicamente las condiciones higiénicas de la empresa		
Investigar e informar sobre accidentes de trabajo		
Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas		



Mantener un ambiente Organizacional favorable													
Cumplir los procedimientos del área													
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo													
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 7:45 a.m. a 12:00 m													
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>													
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>						5.2 IDIOMAS: SI: NO: X							
Título Universitario Psicología, Administración de Empresas y/o Carreras Afines						E B R							
						Hablar							
						Leer							
						Escribir							
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica													
<b>5.3 FORMACIÓN</b>													
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 mes													
<b>Conocimiento</b>					<b>Registro</b>								
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)					Certificado de Inducción								
Cursos Externos relacionados con el cargo					Diploma y/o Certificado generado en el curso								
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>													
3 año de experiencia en el cargo preferiblemente en Inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación													
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>													
Horario Diurno de Oficina: X			Turnos:				Llamadas de Emergencia:						
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>													
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).													
<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Responsabilidad					X		Conocimientos					X	
Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X	

<b>Uso de recursos</b>				X		<b>Relaciones Interpersonales</b>								X	
<b>Manejo del tiempo</b>					X	<b>Creatividad</b>								X	
<b>Puntualidad</b>					X	<b>Trabajo en equipo</b>								X	
<b>Manejo de Documentos</b>				X											
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>															
Buena presentación personal y expresión oral															
Ofrecer un buen trato a todos los empleados de Inverbienes y al personal externo que se comuniquen vía telefónica															
Contestar llamadas telefónicas cuando sea necesario															
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>															
Hacer cumplir los procedimientos															
Promover movimientos de personal interno															
Proveer los recursos e insumos para el funcionamiento															
Autorización de permisos y programación de vacaciones para el personal a cargo															
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.															

**ANEXO 23. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE ADMINISTRATIVO**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Gerente Administrativo	Administrativo	Gerencia
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Gerente General	Jefe Cartera, Cuentas, Secretaria de Gerencia, Recepción , Jefe de Mantenimiento, Tesorera	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Representar legalmente a la inmobiliaria y ejecutar las decisiones tomadas en las reuniones con la gerencia general. Además debe dirigir todas las actividades en la forma que corresponda a los objetivos de la misma, procurando el constante progreso.		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Todas las dependencias	Propietarios, Arrendatarios, Funcionarios de Bancos, Notarias, Curaduría, entre otros	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Velar por el buen funcionamiento de la oficina		
Controlar el presupuesto mensual de la oficina		
Dirigir y orientar el departamento de mantenimiento		
Realizar y verificar los avalúos		
Apoyar al departamento de arriendos y ventas en la toma de decisiones, revisión – firma de documentos, entre otros		
Verificar con el departamento de cartera el estado de los procesos jurídicos		
Revisar cuentas, autorizar pagos y firmar los cheque de propietario y administraciones		
Revisar cuentas, autorizar pagos y firmar los cheques para proveedores		
Realizar seguimiento al departamento contable para que la facturación de inquilinos y cuentas de propietarios estén al día		
Verificar el orden de todos los archivos de la oficina		

Establecer buenas relaciones comerciales con propietarios, arrendatarios, entidades financieras y hacer seguimiento a las condiciones contractuales y calidad del servicio de todos los departamentos de la inmobiliaria.			
Identificar cambios en la legislación y normatividad vigente, estudiar y asegurar su implementación en la prestación del servicio.			
Analizar la ejecución presupuestal y los estados financieros para evaluar la gestión y tomar las acciones correctivas y preventivas			
Analizar con el personal el informe de Gestión mensual y sugerencias de los clientes internos y externos para buscar acciones de mejora			
Mantener un ambiente Organizacional favorable			
Cumplir los procedimientos del área			
Velar por el orden y el aseo del área de trabajo			
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. – 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m			
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>			5.2 IDIOMAS: SI: X NO:
Título Universitario en Arquitectura, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y/o Carreras Afines			E B R
			Hablar X
			Leer X
			Escribir X
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica			
<b>5.3 FORMACIÓN</b>			
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 mes			
<b>Conocimiento</b>			<b>Registro</b>
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)			Certificado de Inducción
Cursos Externos relacionados con el cargo			Diploma y/o Certificado generado en el curso
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>			
3 año de experiencia o más en áreas administrativas y manejo de personal preferiblemente en Inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación			
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>			
Horario Diurno de Oficina: X		Turnos:	Llamadas de Emergencia:
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>			

(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el momento de calificarlas).												
CRITERIO	1	2	3	4	5	N A	CRITERIO	1	2	3	4	5 NA
Responsabilidad					X		Conocimientos					X
Calidad en el trabajo					X		Compromiso					X
Uso de recursos				X			Relaciones Interpersonales					X
Manejo del tiempo					X		Creatividad					X
Puntualidad					X		Trabajo en equipo					X
Manejo de Documentos				X								
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>												
Buena presentación personal y expresión oral												
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica												
Contestar llamadas telefónicas cuando sea necesario												
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>												
Decisiones con el personal a cargo												
Decisiones en la negociación con las empresas												
Hacer cumplir los procedimientos												
Decisiones en la administración y control de los presupuestos												
Decisiones en la participación de eventos donde hay oportunidad de posicionar la imagen de la empresa												
Decisiones en compras de acuerdo al monto establecido.												
Decidir movimientos de personal interno												
Proveer los recursos e insumos para el funcionamiento												
Autorización de permisos y programación de vacaciones para el personal a cargo												
Autorización de pagos.												
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.												

**ANEXO 24. FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE GENERAL**



**FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ÁREA</b>
Gerente General	Administrativo	Gerencia
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	
Junta Directiva	Gerente Administrativo, Gerente Comercial	
<b>2. PROPÓSITO DEL CARGO</b>		
Administrar la inmobiliaria velando por su crecimiento y desarrollo		
<b>3. RELACIONES</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Todas las dependencias	Entidades Bancarias, Clientes de Proyectos	
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES</b>		
Controla la asignación de los recursos financieros de la inmobiliaria		
Revisar los estados de las cuentas bancarias		
Establecer relaciones permanentes con los clientes empresariales para evaluar el servicio e identificar oportunidades de penetración de mercado		
Establecer buenas relaciones comerciales con propietarios, arrendatarios, entidades financieras y hacer seguimiento a las condiciones contractuales y calidad del servicio.		
Identificar cambios en la legislación y normatividad vigente, estudiar y asegurar su implementación en la prestación del servicio.		
Analizar la ejecución presupuestal y los estados financieros para evaluar la gestión y tomar las acciones correctivas y preventivas		
Analizar con el personal el informe de Gestión mensual y sugerencias de los clientes internos y externos para buscar acciones de mejora		
Mantener un ambiente Organizacional favorable		
Demás obligaciones inherentes al cargo		

Velar por el orden y el aseo del área de trabajo																							
Cumplir con el horario de trabajo establecido de lunes a viernes de 7:45 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00																							
<b>5, PERFIL DEL CARGO</b>																							
<b>5.1 NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b>													5.2 IDIOMAS: SI: X NO:										
Título Universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y/o Carreras Afines, con especialización en Finanzas														E	B	R							
													Hablar	X									
													Leer	X									
													Escribir	X									
<b>Otro. Cuál:</b> Manejo de Informática Básica																							
<b>5.3 FORMACIÓN</b>																							
Tiempo de entrenamiento para la inducción al cargo: 1 mes																							
<b>Conocimiento</b>													<b>Registro</b>										
Inducción a la empresa (Visión, Misión y valores de Inverbienes, Política de Calidad)													Certificado de Inducción										
Cursos Externos relacionados con el cargo													Diploma y/o Certificado generado en el curso										
<b>5.4 EXPERIENCIA</b>																							
3 año de experiencia o más en áreas administrativas y manejo de personal preferiblemente en Inmobiliarias, con soportes de las referencias para su verificación																							
<b>5.5 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO REQUERIDA</b>																							
Horario Diurno de Oficina: X													Turnos:				Llamadas de Emergencia:						
<b>5.6 HABILIDADES / APTITUDES</b>																							
(Analizar detenidamente las habilidades necesarias e indispensables para el desempeño del cargo en el en el momento de calificarlas).																							
<b>CRITERIO</b>							<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>	<b>CRITERIO</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
<b>Responsabilidad</b>											X		<b>Conocimientos</b>									X	
<b>Calidad en el trabajo</b>											X		<b>Compromiso</b>									X	
<b>Uso de recursos</b>										X			<b>Relaciones Interpersonales</b>									X	
<b>Manejo del tiempo</b>											X		<b>Creatividad</b>									X	
<b>Puntualidad</b>											X		<b>Trabajo en equipo</b>								X		

<b>Manejo de Documentos</b>					<b>X</b>				
<b>6. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR</b>									
Buena presentación personal y expresión oral									
Ofrecer un buen trato a todos los clientes que ingresen a las oficinas de Inverbienes o se comuniquen vía telefónica									
Atención telefónica a otros departamentos de la inmobiliaria									
<b>7. NIVEL DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES</b>									
Decisiones con el personal a cargo									
Decisiones en la negociación con las empresas									
Hacer cumplir los procedimientos									
Decisiones en la administración y control de los presupuestos									
Decisiones en la participación de eventos donde hay oportunidad de posicionar la imagen de la empresa									
Decisiones en compras de acuerdo al monto establecido.									
Decidir movimientos de personal interno									
Proveer los recursos e insumos para el funcionamiento									
Autorización de permisos y programación de vacaciones para el personal a cargo									
Autorización de pagos.									
CONVALIDACION 1: Las personas que no cumplan con el tiempo de experiencia, formación e idiomas la gerencia emitirá una carta aceptando al empleado con dichas condiciones, dicha carta se archivara en la hoja de vida del empleado.									